ROGER LOWENSTEIN



Warren Buffett

QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH MỘT NHÀ TƯ BẢN MỸ

BUFFETT: THE MAKING OF AN AMERICAN CAPITALIST

THẾ GIỚI

alphabooks
knowledge is power

Table of Contents

Lời giới thiệu

Lời đầu tiên tôi muốn gửi lời cám ơn đến Alpha Books một nhà xuất bản có nhiều đầu sách hay đã tiếp tục dày công tuyển chọn “Buffett: Con đường hình thành một nhà tư bản Mỹ” của Loger Lowenstein do Minh Diệu – Phương Lan dịch để giới thiệu với bạn đọc yêu thích doanh nhân nói riêng và bạn đọc Việt nam nói chung. Tôi cũng chân thành cảm ơn Alpha Books đã tin cậy, mời tôi giới thiệu cuốn sách này. Nhận làm việc này, tôi đã đạt được 3 điều tốt đẹp mà tôi tâm đắc muốn làm, đó là giới thiệu được một tác phẩm hay với độc giả, được chia sẻ đôi điều suy nghĩ và hiểu thêm về một trong những nhân vật là thần tượng của mình – Warren Buffett, và đáp ứng sự tin cậy của anh em với mình.

Xuyên qua 750 trang sách, bằng cách viết ngắn gọn và ngôn từ phong phú, Roger Lowenstein không chỉ đã vẽ nên những hình ảnh rất thật về Warren Buffett, một người Tài giỏi mà không Xa cách, Giàu có mà không Kiêu sa, một người Kỳ dị trong đầu tư, Dung dị trọng phong cách và Giản dị trong cuộc sống mà qua đó còn giúp cho người đọc hiểu hơn về nền kinh tế tư bản của Hoa Kỳ với xương sống để vận hành là các hoạt động và thị trường tài chính.

Quyển sách này dễ đọc ở lối hành văn và lời dịch, mặc dù chuyển ngữ luôn có những giới hạn nhất định. Theo tôi, sách cần thiết không chỉ cho những người đang làm quen và dấn thân vào thị trường chứng khoán, mà hơn nữa cho các doanh gia nghiệp chủ cần có khả năng tổng hợp và phân tích tài chính, cần có cách tư duy chiến lược và cả cho những người không làm trong lĩnh vực kinh doanh hiểu hơn về kinh doanh và con người làm kinh doanh chân chính. Tôi đặc biệt đánh giá tốt đến thần tượng Buffett không phải ở kết quả, hiệu quả việc kinh doanh mà đặc biệt là về nhân cách của nhà hiền triết của Omaha, phù thủy về đầu tư chứng khoán và một nhà từ thiện vĩ đại ẩn danh Warren Buffett.

Có thể thấy chính nền kinh tế và xã hội Mỹ đã là cái nôi tốt để người xuất chúng như Warren Buffett ra đời và phát triển, dù thế nào, giữa bộn bề số đông chạy theo các giá trị ngắn hạn và chỉ lướt sóng kiếm lời trên sàn chứng khoán thì Buffett thực sự là một trường hợp rất cá biệt. Câu chuyện cổ tích về ông trong đầu tư chứng khoán và sự thành công lớn, chắc chắn, ổn định và vững bền của Buffett đã tạo hứng khởi cho nhiều nhà sản xuất hay những người không được giàu từ trong trứng thêm vững niềm tin. Khởi nghiệp với hai bàn tay trắng, chỉ bằng cách lựa chọn đúng các cổ phiếu để đầu tư, Buffett đã tích lũy và ông ở vào số ít người có tài sản đồ sộ nhất thế giới trong thế kỷ XX, cũng có người bảo là may mắn thôi, nhưng với tôi may mắn là từ của người thành công khiêm tốn và là lý do nguỵ biện của kẻ không thành công, ở trường hợp của Buffett nếu xem xét kỹ thì quãng thời gian kéo dài đến năm thập kỷ mà mức lợi nhuận rất ấn tượng (gần gấp ba mức trung bình), hơn thế nữa lại có tính ổn định cao, ít rủi ro và chưa có thua lỗ nặng nề, điều mà các nhà đầu tư khác luôn mơ ước và các học giả luôn cho rằng không thể đạt được kể cả khi may mắn, chắc cũng đủ để nói may mắn là điều không dễ dàng có với trường hợp của ông.

Điều tôi đặc biệt ấn tượng là câu chuyện thuở thiếu thời của Buffett, từ việc ông bắt đầu “tập kiếm tiền” bằng cách bán 5 lon Coca-cola với giá 6 xu / lon khi mua 5 xu /lon lúc ông mới chỉ lên 6 tuổi, rồi ngay cả trong lúc ốm rất nặng, ông vẫn say mê ghi những con số thể hiện cho ước mơ làm giàu của mình để nói với các cô y tá, không chỉ vậy, ông thực hiện cả việc hùn hạp để bán nước chanh ở nhà người bạn thân Rusell, rồi qua các trò chơi với các nắp chai và con số để không chỉ rèn luyện và làm giàu trí tuệ mà cả việc hiểu được thị trường và làm quen với tư duy kinh doanh qua việc hiểu thị phần và sự phát triển của các thương hiệu. Không chỉ vậy điều đáng trân trọng ở Buffett là tính kiên định mục tiêu và kiên trì hành động không chỉ ở công việc mà cả trong tình yêu, theo tôi đây mới chính là những điều cần chú ý học hỏi nhất. Một trong những việc mà quỹ đầu tư của Buffett quan tâm và thường làm là “Tái bảo hiểm”, trong khi mọi người đổ xô đi săn bắn cơ hội thì ông rất kiên trì nuôi trồng việc kinh doanh của mình. Một lần nữa, câu chuyện này cùng các câu chuyện về cuộc đời và lời khuyên của các vĩ nhân khác khẳng định điều tôi luôn vững tin đó là work hard – làm việc cần cù theo mục tiêu tốt đẹp và positive thinking – suy nghĩ tích cực là cách tốt nhất để có thể work smart – làm việc thông minh và trở thành người thành công.

Hình ảnh của Warren Buffett càng lung linh hấp dẫn hơn vì dù ngay ở một quốc gia có tính chính trị

rất cao trong mối quan hệ xã hội như Mỹ quốc, thì ông vẫn rất bình dị và chính trực trong suy nghĩ, lời nói và hành động của mình, ông có sức hút lớn khiến nhiều người Mỹ tin và nghe theo từ những câu nói hóm hỉnh và sâu sắc đầy khí chất rất đàn ông có vẻ cổ điển của ông. Qua diễn giải của mình, Buffett biến những vấn đề phức tạp với số đông trở nên đơn giản dễ hiểu, ông có thể hài hước hóa các câu chuyện nặng nề với những quan hệ nghiêm túc như ông từng phát biểu "chính các chủ nhà băng mới là những người nên đeo mặt nạ" hay ông nói với một người bạn vừa nhận được công việc trong ngành tài chính rằng "đi theo làn đường chính trên Phố Wall, anh sẽ không phải gặp nhiều xe cộ đâu.", "tôi chưa bao giờ gặp được ai có thể tiên đoán được thị trường" hay "nếu nghe lời của một chủ ngân hàng đầu tư về việc có nên thực hiện một thương vụ nào đó hay không bởi nó giống như là hỏi người thợ cắt tóc xem mình có nên cắt tóc hay không". Tính kỷ luật và nghiêm túc với chính mình của Warren Buffett đã giúp ông thành công và hiển nhiên là một tấm gương sáng cho mỗi chúng ta.

Tài năng của ông bắt nguồn từ sự độc lập trong tư duy và khả năng tập trung cao độ vào công việc mà không cần quan tâm đến thế giới, ông đi ra từ gia đình bình thường ở một vùng khốn khó của nước Mỹ. Bằng cách sống của mình, ông làm cho người ta cảm được Buffett "cao" mà không "xa", có "tầm" ảnh hưởng lớn mà vẫn rất đời "thường". Nhiều người tôn sùng ông và tin theo lời ông, ngay cả dân tài chính ngân hàng chuyên nghiệp phố Wall cũng mê Warren như điếu đổ và nâng niu từng bài phân tích tài chính, chen chỗ để lắng nghe cách ông bình luận và đầu tư, phải chăng cũng từ nhân cách như vậy?

Dù ở vị trí nào, tuổi nào và giàu thế nào, Buffett vẫn làm hết tất cả các ngày trong tuần và làm việc đến hơn 14h/ngày, thật phi thường! Có thể sẽ có người bảo rằng Buffett quá máy móc, nhưng thật ra ông quá tập trung, tập trung cao độ vào mục tiêu công việc và mục đích cuộc sống đến mức dễ quên những điều bình thường mà nhiều người khác vẫn phải nặng lòng, phân tâm. Đọc về ông, bạn sẽ hiểu hơn vì sao một con người có năng lực thuyết giáo phi thường mà lại rất kín đáo, một con người nhiệt huyết vô cùng mà lại rất điềm tĩnh, một con người khi phân tích đầu tư tính đến cả những điều tưởng như nhỏ nhặt nhưng lại là người hào phóng làm từ thiện với lời nguyện hiến dâng hầu hết tài sản của mình mà không đòi hỏi – thậm chí cấm – người khác đặt tên mình vào các chương trình hay công trình từ thiện. Ông, hình tượng của thành công như nhiều người vĩ đại, luôn là người kết hợp nhuần nhuyễn các khái niệm tưởng như trái nghịch nhau.

Làm thế nào để hiểu hơn về cuộc đời và con đường thành công của một người có nhiều đặc điểm và đức tính như trên đã từ một em bé bán mấy lon Coca-cola giá 6 xu để thành một trong ba nhân vật có tài sản được công bố giàu trong hàng TOP3 của thế giới với sự kiên định đầu tư? Chắc hẳn như không muốn biết tỷ số trước khi xem trận đấu, tin rằng các bạn sẽ cho phép tôi dừng phần giới thiệu ở đây, để chính bạn là người khám phá những điều thú vị về nhân vật kiệt xuất này trong những trang sách của Alpha Books.

Chúc bạn sẽ đọc được thêm một cuốn sách hay và tin rằng cuốn sách này sẽ làm giàu thêm kho thông tin phong phú và phát triển hơn những kiến thức bổ ích cho cuộc sống của bạn!

Sài Gòn, ngày giỗ tổ Hùng Vương,

LÝ TRƯỜNG CHIẾN - *Chuyên gia kinh tế cao cấp, tư vấn tái cấu trúc, quản trị chiến lược & phát triển nguồn lực*

Giới thiệu

Trong lịch sử đầu tư trên thị trường chứng khoán, Warren Buffett là một trường hợp rất cá biệt. Khởi nghiệp với hai bàn tay trắng, chỉ bằng cách lựa chọn đúng các cổ phiếu để đầu tư, Buffett đã tích luỹ được một gia tài vào loại đồ sộ nhất trong thế kỷ XX. Trong quãng thời gian kéo dài bốn thập kỷ – quá đủ để loại trừ yếu tố may mắn – Buffett đã chứng tỏ mình là một nhà đầu tư xuất chúng, đạt được mức lợi nhuận ấn tượng mà không hề phải đối mặt với một rủi ro lớn hay một năm thua lỗ nặng nề nào. Đây là thành tích mà từ lâu các chuyên gia, học giả và cả những tay buôn lão luyện trên Phố Wall đã cho là không thể nào đạt được. Bằng những bước đi vững chắc cùng với những phẩm chất vượt trội, Buffett đã tạo ra khối tài sản với giá trị không tưởng là hơn 15 tỷ đô-la.

Từ thời Eisenhower cho đến Bill Clinton, từ những năm 1950 cho đến những năm 1990, từ thời chiến tranh Việt Nam cho đến thời người ta đua nhau lao vào những cổ phiếu có độ rủi ro cao để đổi lấy lãi suất lớn và cho đến cả kỷ nguyên mới của công nghệ thông tin, lúc nào cũng vậy, dù thị trường có đang bùng nổ hay rơi vào cảnh ảm đạm, dù nền kinh tế có đang vận hành trơn tru hay đang lâm vào khủng hoảng thì Buffett vẫn kiếm được những khoản lợi nhuận khổng lồ. Trong những năm tháng đầu tiên của nước Mỹ thời hậu chiến, trong khi những cổ phiếu lớn trên thị trường chỉ tăng khoảng 11% giá trị mỗi năm, thì Buffett đạt được mức lợi nhuận gộp hàng năm 29,2%.

Thành tựu của ông còn mang ý nghĩa đặc biệt hơn nữa bởi nó chính là sản phẩm của phương pháp đầu tư dài hạn theo lối cổ điển. Các tay buôn cổ phiếu hiện đại trên Phố Wall trở nên giàu có bằng cách điều khiển dòng tiền của dân chúng: mẹo của họ là chọn đúng thời điểm để mua vào – rồi bán ra – các cổ phiếu niêm yết trên sàn. Buffett tránh không đầu tư theo kiểu này, cũng như tránh không vướng vào những trò lừa đảo vô đạo đức vốn vẫn rất phổ biến trên Phố Wall. Thay vào đó, ông tìm về với chân lý của chủ nghĩa tư bản thuần túy – một trò chơi "máu lạnh" nhưng cũng rất công bằng cho tất cả mọi người.

Điều đáng nói là những nhà đầu tư khác trên thị trường, nếu kiên trì làm theo Buffett thì cũng sẽ trở nên giàu có và đạt được chính xác mức lợi nhuận mà ông kiếm được. Những con số sẽ làm tất cả mọi người phải ngạc nhiên. Nếu ai đó đầu tư khoản tiền 10.000 đô-la vào các cổ phiếu giống như Buffet đã làm lúc ông bắt đầu sự nghiệp của mình sau khi tốt nghiệp đại học tại Omaha vào năm 1956, và sau đó vẫn tiếp tục đầu tư giống như ông thì anh ta sẽ có được tài sản trị giá 125 triệu đô-la vào cuối năm 1995.

Tuy nhiên, chỉ những con số không thôi thì chưa thể nói lên được hết tầm ảnh hưởng sâu sắc mà Buffett đã tạo ra trên Phố Wall. Mỗi năm một lần, các nhà đầu tư cũng như những người theo đuổi các phương pháp đầu tư của ông đổ xô về Omaha như những tín đồ hành hương về nơi thánh địa để nghe ông phân tích những khía cạnh phức tạp của đầu tư, kinh doanh và tài chính. Những buổi thuyết trình của ông đã trở thành một phần của văn hóa Mỹ, giống như các buổi biểu diễn của Elvis Presley hay sự phổ biến trở lại của các niềm tin và nghi thức tôn giáo. Những tín đồ tài chính đến Omaha, nâng niu những bài viết của Buffett như thể đó là Kinh thánh và trích dẫn lời nói của ông như thể đó là lời của Chúa Jesus.

Khả năng bẩm sinh luôn nhận ra những chân lý cơ bản và hết sức giản đơn trong mọi vấn đề đã khiến ông luôn trở thành trung tâm của mọi sự chú ý ngay từ khi còn rất trẻ. Trước những dòng người đổ xô đến Omaha hàng năm, thậm chí trước cả khi ông thành công và trở nên nổi tiếng, người ta đã thấy trong các bữa tiệc của một trường đại học có một chàng sinh viên trẻ tuổi với khuôn mặt thơ ngây và đôi mắt sáng, đứng trong góc phòng, cao giọng diễn thuyết trong khi đám bạn bè lớn tuổi hơn tụ tập xung quanh và lắng nghe. Vài năm sau đó, khi những người bạn này của cậu bắt đầu cùng nhau khởi nghiệp trên Phố Wall, mọi chuyện vẫn diễn ra y như thế. Buffett, người trẻ nhất trong nhóm, vẫn ngồi lọt thỏm trong một chiếc ghế bành to, nói chuyện về tài chính trong khi những người khác ngồi quây xung quanh, chăm chú nuốt từng lời.

Tại Phố Wall, cách đơn giản hóa mọi vấn đề của Buffet khiến ông được công chúng vô cùng yêu mến. Mặc dù tài chính là chủ đề vô cùng phức tạp nhưng ông lại có thể giải thích nó một cách dễ hiểu, như thể một người làm nghề thu ngân tại cửa hàng tạp hóa đang bàn luận về thời tiết. Ông không bao

giờ quên rằng đằng sau bất kỳ một cổ phiếu hay trái phiếu công ty nào, dù có khó nắm bắt đến đâu chăng nữa, vẫn luôn tồn tại một doanh nghiệp bình thường, hữu hình. Đằng sau những từ ngữ chuyên môn khó hiểu của Phố Wall, ông dường như đã khám phá ra những chân lý rất giản đơn – đó vốn vẫn là phần cơ bản trong tính cách Mỹ.

Có một điều thật lạ lùng mà cũng thật trớ trêu là càng nhiều người Mỹ quan tâm đến đầu tư, Phố Wall càng trở nên phức tạp, khó hiểu, bí ẩn và khốc liệt hơn bao giờ hết. Khi Buffett chào đời, giữa cuộc Đại Suy thoái, một số ít ỏi những người Mỹ đang có một số vốn đầu tư đều cảm thấy mình đủ khả năng kiểm soát chúng. Họ làm được điều này bằng cách đầu tư vào những cổ phiếu blue-chip và trái phiếu loại AAA. Và mặc dù Cuộc Đại Suy thoái 1929-1939 đã phủ lên toàn thị trường đám mây đen tối, nhưng sự thịnh vượng thời hậu chiến đã ngăn chặn bớt tác động của nó. Ngược lại, ngày nay có hàng chục triệu người nắm trong tay những khoản vốn cả lớn lẫn nhỏ, thế nhưng chỉ rất ít người trong số đó là cảm thấy an tâm khi quản lý chúng, số người có được sự tự tin như xưa lại càng ít ỏi hơn nữa. Cách tốt nhất họ có thể làm là lục lọi tin tức trên các tờ báo tài chính mỗi ngày, cứ như thể việc xem xét các số liệu về nhà ở và lạm phát có thể cho họ câu trả lời mà họ vẫn chờ đợi từ lâu. Còn tệ nhất thì họ mua vào và bán ra các chứng chỉ quỹ một cách nóng vội tới mức có thể khiến cho ông cha họ, nếu có sống lại, cũng phải vô cùng choáng váng.

Trong một thời đại phức tạp như vậy, Buffet đã tỏa sáng nhờ vào các phương pháp đầu tư có tính ứng dụng cao của mình. Bất kỳ một người bình thường nào cũng có thể bắt chước được hầu như tất cả những gì ông làm (đó là lý do tại sao rất nhiều người đổ xô đến Omaha). Sự xuất sắc mà Buffett có được phần lớn là nhờ những đức tính tuyệt vời của ông – kiên nhẫn, có nguyên tắc và duy lí. Đó thực ra là những phẩm chất rất bình thường và cần thiết cho bất kỳ ai muốn thử sức trên thị trường chứng khoán, song lại trở nên quá hiếm hoi trước sức mạnh của khát vọng làm giàu. Chính bởi vậy mà tính cách và sự nghiệp của Buffett được xem như là một sự hướng dẫn về đầu tư và kinh doanh cho công chúng ở nước Mỹ. Buffett nhận thức được vai trò của mình từ rất sớm và ông đã tập cho mình một thói quen kỳ lạ là ghi chép lại các quyết định đầu tư của mình như thể ghi lại nhật ký cuộc đời vậy.

Là một nhà đầu tư, Buffett tránh không sử dụng các đòn bẩy tài chính, các hợp đồng mua bán giao sau, các kiểu đầu tư mạo hiểm, các phương pháp phân tích danh mục đầu tư hiện đại và tất cả các chiến lược trừu tượng khác do các học giả đưa ra. Khác với một nhà quản lý danh mục đầu tư hiện đại vốn mang lối tư duy của người chỉ buôn bán cổ phiếu đơn thuần, Buffett đánh cược tài sản của mình vào sự tăng trưởng dài hạn của một vài công ty đã được chọn lựa kỹ càng. Nhờ thế mà ông dường như mang trong mình sức hấp dẫn của thời đại cũ, giống như là J.P. Morgan của thời hiện đại vậy.

Nhưng ngài Morgan nhã nhặn và kín đáo đã thuộc về thời xưa cũ; Buffett, con người thẳng thắn đôi khi đến khiếm nhã đến từ miền Trung Tây, lại hoàn toàn tương phản. Ông nổi tiếng nhờ câu châm biếm rằng "chính các chủ nhà băng mới là những người nên đeo mặt nạ" hoặc như ông nói với một người bạn vừa nhận được công việc trong ngành tài chính rằng "đi theo làn đường chính trên Phố Wall, anh sẽ không phải gặp nhiều xe cộ đâu." Đã có lần ông viết rằng ông sẽ không bao giờ nghe lời của một chủ ngân hàng đầu tư về việc có nên thực hiện một thương vụ nào đó hay không bởi nó giống như là hỏi người thợ cắt tóc xem mình có nên cắt tóc hay không. Sự hóm hỉnh pha lẫn châm biếm này khiến ông trở thành hình mẫu của một điều gì đó lớn lao và cơ bản hơn nhiều. Đó là mong muốn sâu xa của người Mỹ về những người anh hùng đích thực.

Đó là câu chuyện về ước mơ muôn thuở của nước Mỹ: có một con người bình thường chính trực xuất thân từ miền Trung Tây hay miền Tây, đứng ra đương đầu với những người miền Đông dễ bị mua chuộc – những nhà chính trị, chủ ngân hàng, doanh nhân hoặc tương tự. Đó có lẽ là cái giá phải trả cho một đất nước đa sắc tộc. Và câu chuyện này còn lưu truyền như một vật kỷ niệm của những người Mỹ trong sáng và thuần khiết của thời xa xưa đã mãi mãi ra đi. Cứ để cho châu Âu tôn sùng hoàng tử của riêng mình; mẫu người Mỹ lý tưởng luôn luôn là một con người bình thường xuất thân từ miền Trung của đất nước và đạt được thành công nhờ chính bàn tay và khối óc của mình – một Lincoln, một Twain, một Will Rogers. Và trong cái thời đại tạm thời chưa xuất hiện anh hùng của Buffett thì đây cũng chính là điều mà những người ngưỡng mộ ông muốn tìm kiếm ở Omaha.

Nhưng như Jack Newfield viết cho Robert Kennedy, Buffett không phải anh hùng mà là một tia hy vọng; không phải một huyền thoại, mà chỉ là một con người bình thường. Mặc dù rất thông minh, ông

lại có rất nhiều nhược điểm. Khi đến Paris, ông không hề hứng thú với việc ngắm cảnh và cho rằng thức ăn của Omaha còn ngon hơn ở đó nhiều. Tài năng của ông bắt nguồn từ sự độc lập trong tư duy và khả năng tập trung cao độ vào công việc mà không cần quan tâm đến thế giới, nhưng những đức tính này cũng tạo ra rất nhiều khiếm khuyết trong con người ông. Một lần nọ, khi Buffett đến thăm nhà xuất bản của Katharine Graham tại Martha's Vineyard, một người bạn đường có bình luận về vẻ đẹp của buổi hoàng hôn, Buffett đã đáp rằng mình không để ý đến điều đó, cứ như thể ông cần phải chủ tâm tập trung trí óc của mình ở một mức độ nào đó thì mới thấy được vẻ đẹp của một buổi hoàng hôn. Thậm chí ngay tại ngôi nhà để nghỉ ngơi sát biển của mình tại California, Buffett cũng làm việc tất cả các ngày trong tuần mà hiếm khi bước chân ra đến bờ biển.

Cũng giống như quy luật vẫn thường thấy ở những nhân vật phi thường khác, Buffet đã phải trả một cái giá khá đắt cho tài năng của mình. Lớn lên trong một gia đình không thực sự đầm ấm, ông luôn giấu mình trong một "pháo đài" cảm xúc. Một số ít người làm chung văn phòng còn không biết gì về con người nội tâm của ông, kể cả sau hàng chục năm. Thậm chí ngay cả những người con của ông cũng hiếm khi nhớ được một lần ông lột bỏ cái vỏ điềm tĩnh bên ngoài của mình và biểu lộ chút cảm xúc.

Mặc dù có tính cách của một người có khả năng thuyết giáo nhưng Buffet lại là người kín đáo vô cùng. Peter Lynch, phù thủy của các quỹ đầu tư tín thác, trong một lần viếng thăm ông vào những năm 1980 đã bị bất ngờ trước sự tĩnh lặng nơi phòng làm việc riêng của ông. Ở đó, các tài liệu lưu trữ được xếp ngăn nắp theo thứ tự trong những tủ hồ sơ bằng kim loại, trông cứ thể chúng thuộc về một thời đại nào xa xôi lắm. Ông không hề có hàng đám nhân viên môi giới hay hàng dãy màn hình điện tử giống như Lynch. Trên bàn của Buffett không có các biểu đồ giá, không có cả máy tính – chỉ có một bài báo được cắt ra từ năm 1929 và một chiếc đồng hồ cổ nhỏ bên dưới một cái lồng chụp bằng thuỷ tinh. Chúng là nhân chứng lịch sử duy nhất của các quyết định mua bán mà ông đã thực hiện. Trong khi Lynch bán ngay những cổ phiếu thua lỗ chỉ trong vài tuần lễ thì Buffett sở hữu hầu như cùng một vài loại cổ phiếu hết năm này đến năm khác. Lynch đã cảm thấy vô cùng choáng váng, như thể ông đang đi ngược thời gian vậy.

Vật dụng hiện đại duy nhất mà Buffett sở hữu là một chiếc máy bay phản lực riêng. Ngoài ra, ông không cảm thấy hứng thú với việc tiêu xài số tài sản khổng lồ của mình. Ông không sở hữu các bộ sưu tập nghệ thuật hay những chiếc xe thời thượng, và ông chưa bao giờ quên hương vị của chiếc bánh mỳ kẹp hamburger. Ông sống trong một ngôi nhà bình thường, nơi con đường rợp bóng cây ngay gần chỗ làm việc. Đam mê lớn nhất của ông – và cũng là niềm vui duy nhất – chính là công việc, hoặc như cách ông gọi nó là nơi trú ẩn của ông. Chính tại đây ông đã khám phá ra những bí mật trong đầu tư chứng khoán cũng như để lại bức chân dung tự hoạ của chính mình.

Chương 1: OMAHA

Giống như viên kim cương lớn nạm vào bờ sông Missouri, Omaha là thành phố kỳ diệu của miền Tây và là điều kỳ diệu của kinh doanh, khả năng và sự tiến bộ.

— QUẢNG CÁO CỦA CÔNG TY ĐIỆN THOẠI, NĂM 1990

Gần như từ ngày bác sĩ Pollard đỡ cậu chào đời, sớm năm tuần và chỉ nặng có sáu cân Anh, Warren Buffett đã mang trong mình niềm đam mê với những con số. Khi còn bé, vào những buổi chiều, cậu và Bob Russell thường ngồi trước cửa nhà trông ra một đại lộ đông đúc của gia đình Russell và ghi lại biển số của những chiếc xe đi ngang qua. Khi trời tối, cả hai vào nhà và mở tờ Omaha World Herald ra, đếm xem mỗi từ xuất hiện bao nhiêu lần và điền vào cuốn vở dày đặc những chuỗi số, cứ như thể chúng nắm giữ câu trả lời cho những câu đố của Euclide. Thông thường, Russell sẽ lấy một cuốn niên giám và đọc to một loạt các thành phố. Sau mỗi cái tên, Buffett sẽ phải cho biết dân số của thành phố đó là bao nhiêu. Nửa thế kỷ sau, Russell hồi tưởng lại: "Tôi đọc tên một thành phố, cậu ấy sẽ nói trúng phóc. Tôi có thể đọc cả những cái tên [lúc đó còn xa lạ] như Davenport, Iowa; Topeka, Kansas; Akron, Ohio. Nếu tôi nói tên 10 thành phố, cậu ấy sẽ trả lời đúng tất cả." Rồi cả kết quả bóng chày, tỷ lệ tiền cược đua ngựa – mọi con số đều có thể được sử dụng cho trò chơi trí nhớ đầy thách thức này. Ngồi trong nhà thờ Giáo hội Trưởng lão Dundee khi đầu tóc đã chải mượt và quần áo gọn gàng, Buffett dành thời gian đi lễ ngày Chủ Nhật để tính toán tuổi thọ của những người soạn nhạc cho giáo hội. Cậu cũng thường ở trong phòng khách với vợt và bóng, đếm hết giờ này đến giờ khác. Cậu dường như đang một mình chơi trò chơi kéo dài vô tận là đếm sự giàu có tưởng tượng của mình.

Với đôi mắt xanh, nước da sáng và hai má luôn ửng hồng, Buffett không chỉ bị các con số hấp dẫn mà còn bị cả tiền bạc hớp hồn. Tài sản đầu tiên của cậu là một túi đựng tiền do dì Alice tặng vào dịp Giáng sinh và từ đó trở đi cậu luôn tự hào đeo nó ở ngay thắt lưng. Lên 5 tuổi, cậu mở một quầy bán kẹo cao su trên vỉa hè nhà mình và bán kẹo Chiclet cho người đi đường. Sau đó, cậu chuyển sang bán nước chanh – nhưng không phải trên con đường yên ắng của nhà Buffett nữa mà là trước nhà Russell, nơi có nhiều người qua lại hơn.

Lúc 9 tuổi, Warren và Russell đi đếm nắp chai từ những máy bán sôda tự động tại trạm xăng đối diện nhà Russell. Đây hoàn toàn không phải là trò chơi ngớ ngẩn của trẻ con mà là một loại nghiên cứu thị trường thô sơ. Có bao nhiêu nắp Orange Crush? Bao nhiêu nắp Coca? Bao nhiêu nắp nước giải khát không gas? Hai đứa chở những chiếc nắp về bằng xe đẩy và cất chúng dưới tầng hầm của nhà Warren. Ý tưởng của chúng là tìm hiểu xem nhãn hàng nào có doanh số bán ra cao nhất? Công ty nào là công ty tốt nhất?

Ở cái tuổi mà chỉ có một số ít đứa trẻ có thể hiểu được một công ty là gì thì Warren đã được xem hàng tá cuộn băng giấy ghi chú của cha mình, vốn là một nhà môi giới chứng khoán. Cậu bày chúng la liệt trên sàn nhà và giải mã những ký hiệu xếp hạng từng công ty mà cha mình đã đánh dấu giống như cách của Standard & Poor. Cậu thường tìm kiếm tại sân golf địa phương những trái banh cũ nhưng vẫn còn có thể bán được. Cậu cũng đến đường đua Nebraska và lùng sục trên những sàn nhà đầy mùn cưa tìm kiếm những cuống vé rách bị vứt lại và thi thoảng lại có được một tấm vé thắng giải vô tình bị quẳng đi. Vào những ngày mùa hè oi ả của Nebraska, Warren và Russ thường đi mang gậy golf cho những quý ông giàu có tại câu lạc bộ Omaha Country và kiếm được 3 đô-la mỗi ngày. Vào những lúc nhá nhem tối, khi hai đứa ngồi đánh đu ở hiên trước nhà Russell trong thời khắc chạng vạng tối ở miền Trung Tây, những đoàn xe Nash và Studebaker cũng như tiếng vang rền của động cơ xe điện thường làm hiện lên trong đầu Warren một suy nghĩ. Tất cả những chiếc xe đó đều di chuyển ngay qua nhà của gia đình Russell, giá mà có cách gì để kiếm ra tiền từ chúng. Mẹ của Russell, bà Evelyn hồi tưởng lại về Warren 50 năm sau đó rằng cậu thường nói với bà: "Nhiều xe cộ như thế cơ mà. Thật tiếc là con không kiếm được tiền từ chúng." Cậu nói cứ như thể gia đình Russell có thể dựng một quầy thu phí đường bộ ngay trước cửa nhà mình vậy.

Nhưng lấy đâu ra vốn?

Warren là thứ hai trong số ba người con, và là con trai duy nhất trong nhà. Mẹ ông là một người phụ nữ nhỏ nhắn và hoạt bát, xuất thân từ một thị trấn nhỏ thuộc Nebraska. Bà rất nhanh nhẹn và, cũng như

rất nhiều phụ nữ khác, rất tận tâm với vai trò chăm lo cho gia đình, đặc biệt là "rất giỏi với những con số". Cha của Warren là một người nghiêm nghị nhưng rất tốt bụng, ông có ảnh hưởng rất lớn đến cuộc đời cậu con trai. Chính ông đã mở cánh cửa ra thế giới cổ phiếu và trái phiếu cho Warren. Về mặt này thì ông đã gieo một hạt giống tốt, thế nhưng sự nhạy bén của Buffett cha trước những con số lại không bằng con trai mình. Và cả khát vọng làm giàu của ông cũng vậy. Nhưng rồi điều gì đã khiến Warren không mấy thiết tha với ngôi nhà đẹp đẽ và thoải mái của mình mà lại lang thang trên các đường đua ngựa cứ như thể đó là một thảm ngọc trai? Điều gì có thể khiến cho nhiều năm sau đó, cậu làm sững sờ những người đồng nghiệp của mình – hết lần này đến lần khác – bằng việc tính nhẩm trong đầu hàng dãy các con số và nhắc lại khối lượng dữ liệu khổng lồ một cách dễ dàng như trước đây cậu nhớ dân số của thành phố Akron? Em gái của cậu, Roberta đã khẳng định rằng: "Điều đó nằm ở trong máu anh ấy."

Những người xung quanh đều thấy ở gia đình Buffett một tính cách chung rất tiêu biểu đó là sự hoà nhã và dễ chịu. Họ rất có tài trong kinh doanh nhưng cũng rất kỹ lưỡng khi tiêu xài tiền bạc. Người đầu tiên của dòng họ Buffett được biết đến ở Mỹ chính là John Buffett, ông là người Pháp theo đạo Tin lành và là một người thợ dệt vải. Ông kết hôn với Hannah Titus tại Huntington nằm về bờ biển phía bắc của Long Island vào năm 1696. Gia đình Buffett tiếp tục ở lại Long Island và làm nghề nông cho đến tận sau cuộc Nội chiến. Tuy nhiên, trong con người họ luôn ẩn dấu nhiều tham vọng, thứ vốn vẫn mâu thuẫn với tính cách tằn tiện của gia đình. Năm 1867, Sidney Homan Buffett được thuê khai khẩn đất đai cho chính ông nội mình là Zebulon Buffett. Sau khi nghe mức lương được trả là 50 xu một ngày, Sidney đã cảm thấy vô cùng phẫn nộ. Anh đã từ bỏ cả nghề nông để đi về miền Tây. Anh theo nghề lái xe ngựa ở Omaha và vào năm 1869 mở một cửa hiệu tạp hoá mang tên S. H Buffett. Khi ấy thành phố Omaha non trẻ vẫn còn đang ở giai đoạn phát triển ban đầu và công việc kinh doanh của nhà Buffett vì thế cũng chỉ gói gọn trong đời sống thương mại của thành phố, nơi chỉ cách khu rừng mà sau này trở thành văn phòng làm việc của người đàn ông giàu nhất nước Mỹ có một dặm rưỡi.

Ở Omaha ngày đó nhà cửa được xây bằng khung gỗ, nằm dựa lưng vào những dốc đứng gồ ghề dọc sông Missouri. Mặc dù trước cửa các ngôi nhà đều có vẻ bằng phẳng song cả thị trấn lại nằm trên một vùng đất có địa hình đồi núi. Khu vực này vẫn còn là một nơi vắng vẻ tiêu điều cho đến tận năm 1854, khi một hiệp ước với những người da đỏ Maha (sau này là người Omaha) cho phép dân nhập cư đến sống trong lãnh thổ Nebraska. Nhưng thời điểm có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự phát triển của Omaha sau này lại là năm 1859, Abraham Lincoln, khi ấy còn là một luật sư trong ngành đường sắt, năm đó đã viếng thăm vùng này và cắt lấy một phần đất của nó để làm tài sản bảo đảm cho một khoản vay không có khả năng thanh toán. Vài năm sau đó, Tổng thống Lincoln đã chỉ định thành phố này là ga phía Đông của tuyến xe lửa Union Pacific[1].

Sidney Buffett mở cửa hiệu của mình vào thời điểm thật thích hợp, chỉ ba tháng sau khi các tuyến đường ray tại đây được nối với các vùng lân cận. Omaha trở thành điểm xuất phát lý tưởng cho các đầu máy xe lửa chạy xuyên qua các vùng đồng bằng. Nó nhanh chóng tràn ngập những người đến định cư, những người đầu cơ, cựu binh sĩ thời nội chiến, nhân viên đường sắt, những kẻ được ra tù và cả gái mại dâm, nhiều người trong số họ tình cờ đến với cửa hàng của Buffett, nơi anh bán đủ thứ từ thịt chim cút, vịt rừng cho đến gà gô. Người ông Zebulon rất hoài nghi về triển vọng của cậu cháu trai. Trong bức thư viết cho đứa cháu 21 tuổi của mình, Zebulon nhấn mạnh rằng sự thận trọng trong kinh doanh là khẩu hiệu của dòng họ Buffett:

Cháu đừng mong có thể kiếm được nhiều tiền ở đó, ông chỉ hy vọng công việc kinh doanh của cháu sẽ tốt đẹp hơn vào mùa xuân. Nhưng nếu cháu không thể làm được điều đó, hãy từ bỏ kịp thời để thanh toán hết nợ nần và giữ lại chữ tín cho mình, bởi vì nó còn quan trọng hơn cả tiền bạc.

Tuy nhiên, khi thành phố non trẻ trở nên thịnh vượng, Sidney cũng phất lên cùng nó. Vào những năm 1870, Omaha đã có những ngôi nhà với kiến trúc bằng sắt và một nhà hát kịch lớn. Vào lúc chuyển giao thế kỷ, nó đã có những toà nhà chọc trời, tháp treo và dân số 14.000 người với tốc độ phát triển nhanh chóng. Sidney dựng một cửa hiệu lớn hơn và đưa hai con trai mình vào con đường kinh doanh. Người con trai bé hơn, Ernest – sau này là ông nội của Warren – có tài năng kinh doanh xuất sắc nhất trong gia đình. Cậu đã cãi vã với anh trai vì một cô gái và rồi kết hôn được với cô ấy; chính vì thế mà sau này họ không bao giờ nói chuyện với nhau nữa. Năm 1915, Ernest rời khỏi cửa hàng ở trung tâm thành phố và mở một cửa hàng mới – có tên là Buffett & Son – ở khu phía Tây.

Một lần nữa, việc xác định thời điểm của nhà Buffett thật là sắc sảo. Người dân Omaha lúc đó đang dịch chuyển dần từ phía Đông sang phía Tây. Cảm nhận được những cơ hội tiềm tàng ở vùng ngoại ô, Ernest đã gây dựng việc kinh doanh giao hàng và trả tiền sau. Chẳng bao lâu, những người đầu bếp của các gia đình giàu có trong vùng đều gọi điện tới cửa hàng Buffett & Son để đặt hàng. Công việc kinh doanh phát triển song Ernest vẫn tiếp nối phong cách chi tiêu chặt chẽ của gia đình. Ông chỉ trả những người coi kho hàng có 2 đô-la cho mỗi ca làm 11 giờ mà vẫn kèm theo một bài diễn thuyết về sự xấu xa của quy định đồng lương tối thiểu và sự vô lý của cái gọi là nhiệm vụ phải đóng góp cho một xã hội công bằng. Với dáng người cao lớn và oai vệ, Ernest không điều hành cửa hàng mà cai trị nó.

Nhưng Howard, con trai của Ernest và cũng là cha của Buffett lại không hề hứng thú với vai trò làm ông chủ thế hệ thứ ba của cửa hiệu. Ông cũng có đầu óc độc lập giống như cha mình, nhưng thân thiện hơn và không bao giờ quát tháo. Ông đã làm kỹ sư trong một thời gian ngắn tại đường ống dẫn dầu ở Wyoming, nhưng điều thực sự thu hút tâm trí ông lại là lao động trí óc. Tại đại học Nebraska ở Lincoln, Howard làm biên tập cho tờ Daily Nebraska và luôn khao khát có được sự nghiệp trong ngành báo chí. Mặc dù không quá đẹp trai, chàng thanh niên này có mái tóc đen nhánh và cái nhìn lôi cuốn. Là chủ tịch hội sinh viên, anh hoàn toàn có thể chọn lựa những cô gái thuộc tầng lớp thượng lưu. Nhưng vào năm học cuối, Howard lại gặp một cô gái nông thôn, hoàn toàn không có dòng máu quý tộc.

Leila Stahl lớn lên tại West Point, bang Nebraska, một thị trấn hẻo lánh, hoang vắng với dân số 2.200 người. Cha của cô, ông John Ammon Stahl, sở hữu một tờ tuần báo có tên là Cuming Country Democrat. Hầu hết mọi người trong thị trấn đều là người Đức, vì vậy mà gia đình Stahls có nguồn gốc từ Anh quốc bị coi là người ngoài. Mẹ của Leila cảm thấy hết sức cô độc và thường xuyên ốm liệt giường hoặc ở trong tình trạng bị trầm cảm. Leila cùng em trai và hai em gái phải tự lo cho mình; Leila còn phải phụ giúp bố tại tờ Country Democrate. Từ năm lớp 5 trở đi, Leila thường phải ngồi trên một chiếc ghế đẩu cao, sắp chữ bằng tay và sau đó là bằng máy lino. Thỉnh thoảng khi có một đoàn tàu lửa dừng lại tại West Point, cô lao vội lên tàu phỏng vấn hành khách để lấp đầy các cột tin tức. Còn vào các ngày thứ Năm thì cô bé mảnh khảnh thường phải đứng cạnh đuôi của một chiếc máy in lớn, ôm chặt những tờ giấy in báo và cẩn thận kéo từng tờ ra rất đúng lúc. Cũng chính vì thế mà sau này Leila mắc chứng đau đầu nặng do phải gắn chặt với việc in ấn tờ Country Democrat quá lâu.

Sau khi tốt nghiệp trung học, ở tuổi 16, Leila phải làm việc thêm ba năm nữa để có đủ tiền theo học tại trường Lincoln. Cô đến văn phòng của Howard Buffett để tìm một công việc tại tờ Daily Nebraska sau khi đã trải qua thời niên thiếu khắc nghiệt và vì thế có cái giọng điệu chua cay và một tính cách hài hước đầy châm biếm. Cô chỉ cao có hơn thước rưỡi, khá xinh xắn với những đường nét nhẹ nhàng và mái tóc nâu gợn sóng. Như cô nói, chuyên ngành của cô là “xây dựng gia đình” – đó không phải là điều hoàn toàn bất hợp lý đối với một cô gái đang đối mặt với nguy cơ phải trở về quê ở West Point.

Howard thuê cô và nhanh chóng đề nghị được hẹn hò với cô. Cả hai người dường như đều bị hút hồn ngay từ cái nhìn đầu tiên. Khi sắp đến ngày tốt nghiệp, Howard cầu hôn Leila. Cha cô là John Stahl, một người đàn ông có học thức, luôn hy vọng con gái mình sẽ hoàn tất chương trình đại học, nhưng vẫn chúc phúc cho đôi trẻ. Đám cưới được tổ chức tại West Point một ngày sau lễ Giáng sinh năm 1925 trong cái lạnh âm 10oC. Theo cuốn hồi ký mà Leila viết cho những đứa cháu mình thì Howard sau đó đã nói với bà rằng: “Khi anh cưới em, đó là điều tốt đẹp nhất mà anh đã từng làm.” Chẳng có ai kịp nghĩ tới tuần trăng mật. Ngay sau khi đám cưới kết thúc, họ lập tức lên xe buýt tới Omaha.

Howard được mời làm cho một tờ báo, công việc mà anh mong muốn, nhưng một người bạn của cha anh đã để dành cho anh một công việc với mức lương 25 đô-la một tuần trong một công ty bảo hiểm. Sự nhượng bộ của Howard là điều dễ hiểu. Như Leila nói: “Anh ấy chiều theo ý của cha, người đã trang trải hết chi phí học hành cho anh.”

Hai vợ chồng chuyển tới ngôi nhà một tầng làm bằng ván che màu trắng có lò sưởi đốt than đá trên đại lộ Barker. Đối với Leila, đó là một khởi đầu khó khăn. Lớn lên dưới sự nuôi nấng của một người mẹ ốm yếu, cô đã không được chuẩn bị cho vai trò nội trợ trong gia đình. Vì Howard sử dụng chiếc xe hơi nên Leila phải đi bộ ra đón xe điện để đi làm khi cô nhận việc in ấn hay làm thư ký tạm thời – công việc đôi khi còn kiếm được nhiều tiền hơn cả Howard trong những năm tháng đầu tiên đó. Sau

giờ làm cô lại trở về với hàng đống việc nhà. Năm 1927, Leila trải qua một ca phẫu thuật mắt, sau ca phẫu thuật này chứng đau đầu của cô lại tái phát. Một năm sau đó, khi Doris, đứa con gái đầu lòng của họ chào đời, Leila đã bị sốt cao tới 40,5oC, khiến mọi người hoảng hốt. Nhưng hai năm sau, cô lại sinh hạ một cậu con trai, đặt tên là Warren Edward. Đó là một ngày hè ẩm ướt – ngày 30/8/1930 – một cơn mưa bất chợt làm dịu đi cái nóng 32oC.

Ngay từ khi còn bé, Warren đã tỏ ra cẩn trọng hơn so với những đứa trẻ cùng trang lứa. Khi cậu nhóc học đi, hai đầu gối cậu lúc nào cũng cong khuỵ xuống, như để chắc chắn rằng cậu sẽ không bị ngã đau. Khi mẹ cậu đưa cậu và chị Doris đi lễ nhà thờ, Doris thường khám phá lung tung và bị lạc trong khi Warren chỉ đứng khép nép bên cạnh mẹ. Leila viết rằng: "Tôi chẳng gặp rắc rối nhỏ nào với thằng bé cả."

Trong một bức hình chụp khi Warren lên 2 tuổi, trông cậu chắc mập với mái tóc vàng hoe, đi giày buộc dây và tất trắng, một tay nắm chặt một cục gỗ hình lập phương, thoáng mỉm cười và mắt nhìn đăm đăm. Tóc cậu lúc đầu có màu đỏ vàng, sau thì chuyển thành nâu nhưng tính khí thì vẫn không hề thay đổi. Cậu không đi lang thang đến những chỗ mình không biết và cũng không bao giờ gây rắc rối hay đánh nhau. Roberta, cô em gái nhỏ hơn Warren 3 tuổi sẽ bảo vệ cậu khỏi những kẻ hay bắt nạt. Có lần Howard mang về nhà vài đôi găng tay đấm bốc và gọi một cậu bé hàng xóm về để thi đấu với cậu. Leila kể lại rằng: "Sau này Warren chẳng bao giờ đụng đến chúng nữa." Cậu hiền lành đến nỗi các chị gái và những người khác trong gia đình luôn có bản năng bảo vệ cho cậu. Cậu dường như chẳng bao giờ sẵn sàng để đánh nhau.

Những năm đầu của Warren cũng là thời gian khó khăn đối với gia đình Buffett. Howard làm nhân viên kinh doanh cổ phiếu tại ngân hàng Union Street Bank. Ông Ernest với tính cách chặt chẽ luôn cho rằng đó là một nghề không chắc chắn. Ông thu gọn suy nghĩ của mình trong một bức thư gửi cho chú Clarence của Warren như sau:

Ta biết tất cả những gì cần phải biết về chứng khoán, và nói ngắn gọn lại thì nó có nghĩa là bất kỳ kẻ nào đủ kiên nhẫn để dành dụm từng đồng đô-la cho tới tận khi hắn ta 50 tuổi chỉ là một gã ngu ngốc chết tiệt trên thị trường.

Howard viết nguệch ngoạc ngoài lề bức thư: "Một người ủng hộ nhiệt thành cho công việc kinh doanh của tôi." Tuy nhiên, cùng năm đó ông Ernest đã tỏ rõ khả năng phán đoán chính xác của mình. Ngày 13/8/1931 – chưa đầy hai tuần trước sinh nhật đầu tiên của Warren – cha cậu đi làm về và cho biết rằng ngân hàng nơi ông làm việc đã phải đóng cửa. Sự việc đó chính là dấu hiệu đầu tiên cho thấy lòng tin vào triển vọng của nền kinh tế đang lụi tắt dần trước bóng ma đen tối của cuộc Đại Khủng hoảng. Bị mất việc, tiền bạc dành dụm được cũng ra đi. Ernest chỉ cho con trai mình chút ít thời gian để thanh toán các khoản nợ nần – một liều thuốc cay đắng, vì Howard thừa hưởng thái độ làm cao không thèm vay mượn của dòng họ Buffett. "Hãy giữ lấy chữ tín, bởi vì nó quan trọng hơn tiền bạc." Mọi việc trở nên u ám đến nỗi ông đã phải cân nhắc đến chuyện chuyển cả gia đình về lại West Point.

Tuy nhiên, ngay sau đó, Howard tuyên bố công ty Buffett, Sklenicka & Co đã mở văn phòng tại toà nhà ngân hàng Union Street Bank trên đường Farnam – cũng là nơi sau này Warren sống và làm việc. Howard và cộng sự là George Sklenicka quảng cáo khắp nơi: "Chứng khoán đầu tư, Trái phiếu địa phương và các Công ty dịch vụ công cộng, cổ phiếu và trái phiếu." Giờ đây Howard bỏ tiền đầu tư vào sự can đảm và ý chí của mình, vì sự sụp đổ của thị trường đã làm dân chúng hoàn toàn mất lòng tin. Thoạt đầu Omaha dường như vẫn bình an vô sự trước cuộc Đại Suy thoái, nhưng đến năm 1932, lúa mì mất giá nghiêm trọng và những người nông dân bắt đầu phải đến các bếp ăn từ thiện. Thành phố Omaha trung thành với chủ nghĩa cộng hoà đã bỏ phiếu cho Roosevelt với chiến thắng áp đảo; năm kế tiếp, 11.000 người đã đăng ký được cứu trợ. Ra đời trong thời gian khó khăn nhất, công ty Buffett Sklenicka thoạt đầu dường như chỉ tồn tại như một cái tên – một nơi để Howard có chỗ đến và làm chút việc để được hưởng hoa hồng. Những thương vụ đầu tiên của ông đến rất thưa thớt và các khoản hoa hồng thì nhỏ bé. Ernest, khi đó là chủ tịch của tổ chức Omaha Rotary, nói với những hội viên của ông rằng đứa con trai có thiện chí của mình không biết gì về cổ phiếu, ông khuyên họ không nên giao phó tiền của mình cho Howard. Leila phải xoay sở vất vả để sửa soạn bữa tối, vậy mà cô vẫn thường hay nhịn đói để dành phần ăn cho chồng con. Gia đình của họ túng quẫn đến nỗi Leila phải thôi không đi lễ nhà thờ nữa vì muốn tiết kiệm 29 xu để mua một pound cà phê.

Gia đình Buffett còn phải chịu đựng sự khắc nghiệt của điều kiện tự nhiên miền Trung Tây, thứ dường như đang bị cuộc Đại suy thoái làm cho tồi tệ thêm. Leila viết: "Cuộc Đại suy thoái bắt đầu với cái nóng kinh khủng 44,5oC." Những cơn bão cát thổi vào từ Oklahoma vào khiến người dân Omaha phải đóng kín cửa nhà lại để ngăn châu chấu mà vẫn không mấy tác dụng. Trong ngày sinh nhật lần thứ tư của Warren, một cơn gió cực kỳ khô hanh đã thổi bay những chiếc đĩa giấy và khăn ăn khỏi bàn và chôn vùi hàng hiên trước nhà trong bụi đỏ. Warren và Doris chịu đựng cái nóng nghẹt thở bên ngoài, đợi người bán kem xuất hiện từ chiếc xe ngựa để mua những miếng kem mút. Thế nhưng thứ còn tồi tệ hơn cả cái nóng chính là cái lạnh buốt giá vào mùa đông. Mặc kín quần áo, Warren và chị gái thường phải đi bộ qua tám dãy nhà dài để tới trường Columbia trong thời tiết lạnh tê cóng, đến nỗi những người bán hàng đều phải để xe của họ tiếp tục nổ máy khi ghé thăm nơi nào đó vì sợ sẽ không thể khởi động lại được động cơ.

Nhưng khi Warren bắt đầu đến trường thì gia cảnh nhà cậu đã khá lên nhiều. Khi cậu được 6 tuổi, gia đình Buffett chuyển tới một ngôi nhà gạch rộng rãi kiểu Tudor có mái dốc lợp ván trên đường 53 Phía Bắc ở vùng ngoại ô. Kể từ đó, những khoảng thời gian khó khăn của gia đình không bao giờ được nói đến; chúng đã bị quẳng ra khỏi tâm trí.

Tuy nhiên, chúng dường như lại ảnh hưởng nặng nề đến Warren. Những năm tháng đầu tiên đầy khó khăn đó đã nuôi dưỡng trong cậu một khát vọng là phải trở nên rất, rất giàu có. Cậu bắt đầu nghĩ đến điều này khi chưa đầy 5 tuổi. Và kể từ đó, cậu hầu như không bao giờ thôi nghĩ về nó.

Khi Warren lên 6, gia đình Buffett có một chuyến đi nghỉ hiếm hoi đến hồ Okoboji, phía bắc Iowa. Ở đó, cậu đã cố mua bằng được một lốc 6 lon Coca với giá 25 xu và dạo quanh khắp khu nghỉ mát, bán chúng với giá 5 xu mỗi lon để kiếm chút lời. Trở lại Omaha, vào những tối mùa hè, cậu mua đồ uống có ga từ cửa hàng tạp hoá của ông nội và đến tận cửa nhà mọi người để bán chúng trong khi những đứa trẻ khác rong chơi trên đường.

Từ đó trở đi, những nỗ lực của Warren không bao giờ chấm dứt. Và việc kiếm tiền của cậu là hoàn toàn có mục đích. Cậu không nghĩ đến việc kiếm chút tiền tiêu vặt mà nghĩ đến việc thực hiện khát vọng vĩ đại của mình.

Khi Warren 7 tuổi, cậu phải nhập viện vì một cơn sốt không rõ nguyên nhân. Các bác sĩ đã cắt bỏ ruột thừa nhưng cậu vẫn yếu đến nỗi các bác sĩ sợ rằng cậu sẽ không qua khỏi. Thậm chí khi cha cậu mang món mì mà cậu thích nhất đến, Warren cũng không chịu ăn. Vậy mà khi còn lại một mình trên giường bệnh, cậu lấy ra một cây bút chì và điền đầy các con số vào một tờ giấy. Cậu nói với cô y tá chăm sóc mình rằng những con số này tượng trưng cho tài sản của cậu trong tương lai. Warren nói một cách vui vẻ: "Giờ thì cháu không có nhiều tiền, nhưng một ngày nào đó cháu sẽ có được số tiền lớn như trong tờ giấy này." Trong cơn nguy kịch, cậu bé Warren đã tìm kiếm sự nâng đỡ không phải từ món mì mà là từ giấc mơ về sự giàu có.

Howard Buffett thề sẽ không để Warren phải trải qua những tháng ngày gian khổ như mình. Ông cũng cho rằng là một người cha, ông sẽ không bao giờ theo gương ông Ernest là làm mất đi sự kính trọng của con trai. Ông lúc nào cũng bày tỏ sự tin tưởng ở Warren và ủng hộ con trong mọi việc cậu làm. Và mặc dù Warren rất giống mẹ ở tính cách hoạt bát, nhưng thế giới đối với cậu lại xoay quanh người cha.

Với chiều cao 1 mét 82, Howard to lớn hơn rất nhiều so với các thành viên khác trong gia đình, cả về mặt thể chất lẫn tinh thần. Ông làm việc chăm chỉ để nuôi sống gia đình, sở hữu không chỉ một công ty môi giới riêng mà còn thêm cả công ty South Omaha Feed Co., một công ty nhỏ cạnh bãi chăn nuôi gia súc lớn của Omaha. Tuy nhiên, ông không bị kích thích bởi tiền bạc; đam mê của ông là tôn giáo và chính trị. Howard là một người đạo đức, có ý thức về bản thân và có lòng tin tôn giáo mạnh mẽ, một sự bảo thủ đôi khi cực đoan. (Theo như một chủ ngân hàng địa phương thì: "Ông ấy là người chỉ đi theo lẽ phải của Chúa.")

Cho rằng Roosevelt đang làm suy yếu đồng đô-la, Howard cho các con mình những đồng tiền vàng và mua những thứ xinh đẹp để trang trí cho ngôi nhà – đèn treo bằng pha lê, đồ dùng nhà bếp bằng bạc thật, thảm lót sàn theo kiểu phương Đông – ông làm tất cả những điều này với quan điểm rằng những vật hữu hình có giá trị hơn là tiền giấy. Ông thậm chí còn tích trữ thực phẩm đóng hộp và mua một

trang trại, dự tính sẽ dùng nó làm chỗ trú ẩn cho gia đình khỏi sự tàn phá của lạm phát.

Howard cũng luôn theo đuổi một nguyên tắc còn bền vững hơn bất kỳ quan điểm chính trị nào của ông, đó là thói quen suy nghĩ độc lập. Khi những đứa con vây quanh mình, Howard thường nhắc tới câu châm ngôn mà ông rất ưa thích của Emerson:

Người vĩ đại chính là người dù ở giữa đám đông vẫn duy trì một cách hoàn hảo tinh thần độc lập như khi ở một mình.

Howard dạy cho các con mình về rất nhiều các giá trị, cả tôn giáo lẫn thế tục. Ông dạy một lớp giáo lý Chủ nhật dành cho người lớn nhưng cũng làm việc trong ban điều hành của một ngôi trường công lập. Hầu như không tuần nào ông không nhắc nhở Warren và các con gái về bổn phận của họ – không chỉ với Đức Chúa mà còn cả với cộng đồng. Ông thường nói với chúng: “Không ai buộc các con phải gánh lấy toàn bộ gánh nặng này – nhưng các con cũng không được phép bỏ phần của mình xuống.”

Có lẽ, cũng giống như những người cùng thế hệ với mình, Howard không chỉ thuộc lòng những câu cách ngôn kiểu đó mà còn cố gắng hiện thực chúng trong cuộc sống. Ông không bao giờ nhậu nhẹt hay hút thuốc. Khi cổ phiếu của một khách hàng đầy thiện chí của ông mất giá thê thảm, Howard cảm thấy muộn phiền và ông sẵn sàng mua lại chúng vào tài khoản của mình.

Khi ai đó kể với ông về một tệ nạn xã hội nào đó, ông sẽ đáp lại: “Anh là một công dân tốt. Anh sẽ làm gì trước tình trạng đó.”

Ông rất hay ngồi trên chiếc ghế da màu đỏ trong phòng khách, bên chiếc máy hát đĩa bật những bản nhạc của Stephen Foster hay những bài Thánh ca và hành khúc. Như một thói quen, vào Chủ nhật, ông thường đưa gia đình đến ăn tối tại nhà hàng dùng toàn đồ đạc bằng đất nung rất đông đúc có tên Union Station và sau đó tới tiệm kem Evans Ice Cream trên đường Center Street. Và dù luôn vận com-lê đen lịch thiệp, lúc nào người ta cũng thấy trên gương mặt ông nụ cười dễ chịu. Herbert Davis, trước kia là cộng sự của Howard nói: “Anh ấy hội tụ tất cả những tính cách mà mọi người mong muốn ở một người cha.”

Những đứa con của ông rất sợ làm ông thất vọng. Doris từ chối ngồi cùng với những đứa bạn đang uống bia vì sợ cha trông thấy và cho rằng mình cũng giống bọn chúng. Roberta nhớ lại: “Tất cả các nguyên tắc đối với ông đều là tối thượng. Bạn cảm thấy mình buộc phải là một người tốt thực sự.”

Warren lý tưởng hóa cha mình nhất. Cậu rất thân mật, thoải mái và dễ chịu khi ở gần ông. Một lần nọ, khi ở trong nhà thờ, Warren đã nói với cha mình lúc đó đang hát thánh ca sai điệu: “Cha à, cả hai cha con mình đều có thể hát nhưng chúng ta không thể hát cùng một lúc với nhau được đâu.” Howard đã trìu mến gọi con trai mình là “Quả cầu lửa.”

Khi Warren 10 tuổi, Howard dẫn cậu lên New York trên một chuyến tàu đêm. Đó là việc ông vẫn làm với từng đứa con của mình. Leila tiễn Warren ra đi trong tư thế nắm tay “người bạn tốt nhất” và cặp cuốn sách sưu tập tem to đùng của mình dưới cánh tay. Lịch trình của họ bao gồm một trận bóng chày, một buổi triển lãm các con tem và “một địa điểm có bán xe lửa đồ chơi hiệu Lionel”. Tại Phố Wall, Warren đã đi thăm sở giao dịch chứng khoán.

Trước đó Warren đã bị chứng khoán hút hồn cũng giống như những đứa trẻ khác bị những chiếc máy bay mô hình quyến rũ. Cậu bé thường xuyên ghé thăm công ty môi giới chứng khoán của cha mình, nơi lúc ấy đã trở nên thịnh vượng và vừa mới chuyển đến tòa nhà Omaha National Bank với những cột đá cẩm thạch tại đường số 17 và Farnam. Nấp sau những song sắt sơn vàng trên văn phòng của cha mình, Warren nhìn chăm chú vào các chứng chỉ cổ phiếu và trái phiếu, trong mắt cậu chúng có một sức cám dỗ kỳ diệu. Cậu thường chạy xuống công ty môi giới chứng khoán Harris Upham nằm trong cùng tòa nhà, nơi có rất nhiều người trong ngành tài chính tại Omaha lui tới để tham khảo giá cả thị trường chứng khoán. Jesse Livermore, nhà đầu cơ khét tiếng tại East Coast, thường ghé qua đó khi ông ta vào thị trấn, viết nguệch ngoạc lệnh đặt mua hay bán các cổ phiếu vào một mảnh giấy rồi lặng lẽ rời đi. Các nhà môi giới của Harris Upham còn làm cậu bé vô cùng thỏa mãn bằng cách cho phép cậu ghi giá của các cổ phiếu lên bảng lớn.

Ở nhà, Warren cũng bắt đầu tự vẽ các biểu đồ giá cổ phiếu cho mình. Cậu theo dõi sự lên xuống của

chúng và mê mẩn với ý tưởng giải mã được quy luật. Khi 11 tuổi, cậu quyết định hành động và mua ba cổ phiếu của công ty Cities Service lúc đó đang được mọi người ưa thích cho mình cùng với ba cổ phiếu nữa cho chị gái Doris với giá 38 đô-la. Doris nhớ lại: "Lúc đó tôi biết cậu ấy hiểu mình đang làm gì. Cậu ấy sống và hít thở với những con số." Nhưng cổ phiếu của công ty Cities Service sau đó rớt giá thê thảm xuống còn 27 đô-la. Họ bồn chồn lo lắng, nhưng rồi nó lại hồi phục lên 40 đô-la, lúc đó Warren quyết định bán ra và thu về một khoản lãi thực sau khi đã trừ hoa hồng môi giới 5 đô-la. Nhưng ngay sau đó, giá của cổ phiếu này lại leo lên tới tận 200 đô-la. Đó chính là bài học đầu tiên về sự kiên nhẫn dành cho cậu.

Warren còn làm tốt hơn tại trường đua ngựa. Bị hấp dẫn bởi môn xác suất trong toán học, cậu và Russ đã cho ra đời một kênh mách nước cho những người chơi cá cược đua ngựa. Sau vài ngày, nhận thấy mình đã đưa ra những chỉ dẫn đúng, hai cậu bé đã viết ra một tờ giấy những con số mà mình lựa chọn rồi gắn vào đó biểu ngữ "Sự lựa chọn của hai kẻ làm việc trong chuồng ngựa"; sau đó chúng mang cả đống bản phô tô đến trường đua Ak-sar-ben. Russell kể lại: "Chúng tôi nhận ra là mình có thể bán được những mảnh giấy đó. Chúng tôi vẫy tay mời chào mọi người với lời rao: "Hãy mua 'Sự lựa chọn của hai kẻ làm việc trong chuồng ngựa.' Nhưng chúng tôi không có giấy phép nên họ đã không cho chúng tôi bán thứ đó nữa."

Những khám phá của Warren luôn dựa trên những con số, thứ mà cậu tin tưởng nhất. Cậu không hề tán thành sự sùng bái tôn giáo của gia đình. Ngay từ khi còn rất nhỏ tuổi, cậu đã quá tôn thờ các nguyên tắc toán học và logic đến nỗi không thể tiến được một bước lớn nào trong việc tiếp nhận niềm tin tôn giáo. Cậu tiếp thu những tư tưởng đạo đức của cha mình nhưng không hề tin vào thần thánh vô hình. Và với một con người, nhất là một cậu bé, vốn rất thành thật trong những suy nghĩ của mình thì những lý luận logic chưa được luyện rèn đó chỉ có thể mang đến một nỗi sợ hãi kinh hoàng – đó là cái chết. Và Warren bị ám ảnh bởi điều này.

Hàng tuần, dù tuyết có dày đến 1,2 mét thì Leila và Howard cũng bắt Warren phải đi tham dự lớp giáo lý ngày Chủ nhật. Nhưng việc này không hề cứu vớt cậu khỏi nỗi sợ hãi ấy. Khi ngồi trong nhà thờ và tính toán tuổi thọ của những giáo sĩ, cậu có một mục đích. Cậu muốn biết liệu niềm tin có giúp con người sống thọ hơn hay không. Chỉ có điều đối với cậu đó không phải niềm tin về một thế giới bên kia như của một người tín đồ mà là mong ước được sống lâu hơn trong chính thế giới này.

Warren và Bob Russell thường ngồi ở hiên trước nhà Russell, trong sự tĩnh mịch của buổi chiều. Trong một lần như thế, dường như được một cơn gió xoáy miền thảo nguyên bất ngờ thôi thúc, Warren đã thốt lên: "Russ à, có một thứ mà tớ sợ. Tớ sợ chết." Hầu như năm nào cũng có lần cậu nói đến chuyện đó – thường xuyên đến nỗi nó khắc sâu vào trí nhớ của Russ. Nó dường như tách biệt với những thứ khác mà Russell biết về Warren, một người vốn rất sôi nổi và hoạt bát. Thỉnh thoảng Russell lại bỏ thức ăn vào đáy một hộp sữa và bẫy một con chim vào đó, và lần nào cũng vậy Warren năn nỉ bạn mình đừng làm hại nó. Russell có thể kéo sợ dây buộc nắp hộp sữa và thả cho con chim ra. Nhưng cậu lại không thể giải phóng được Warren khỏi chính nỗi sợ hãi trước sự hữu hạn của cuộc sống.

Russell thường nói: "Nếu cậu làm những việc mà Chúa ban cho cậu tài năng để làm thì cậu sẽ thành công và giúp đỡ những người khác. Như thế cậu sẽ chết thanh thản."

Nhưng Warren đáp lại: "Mình chỉ sợ."

Russell, một người theo đạo Thiên Chúa thì lại không hiểu được nỗi sợ hãi đó. Cậu ta thường hỏi nó xuất phát từ đâu, tại sao một người đã đạt được nhiều thứ như vậy lại phải lo lắng đến thế. Nhưng có một nguyên do khác nằm trong cuộc sống gia đình của Warren mà Russell không biết tới.

Nhìn bề ngoài, gia đình Buffett có vẻ là một gia đình lý tưởng: khá giả, có đạo đức tốt và biết yêu thương nhau. Và đó là sự thực. Leila thường nói về ngày mình gặp Howard là "ngày may mắn nhất cuộc đời tôi."

Cô đối xử với chồng như với một vị vua – một vị vua nhân từ, nhưng dù thế nào vẫn là kẻ thống trị. Là một phụ nữ thực tế, Leila cũng có những quan điểm của riêng mình về cổ phiếu, nhưng cô không bao giờ nói với Howard những điều này. Thậm chí ngay cả khi bị đau đầu trầm trọng, Leila cũng cần

thận không quấy rầy hoặc làm phiền chồng trong khi đang đọc sách. Mục đích của cô là làm một người vợ hoàn hảo. Bạn bè của Howard biết đến cô như một phụ nữ nhỏ nhắn và vui vẻ với một nụ cười tươi – dịu dàng và thân thiện, luôn luôn nói năng ríu rít giống như bà phù thủy tốt bụng của phương Bắc.

Nhưng khi việc cố gắng làm một người vợ hoàn hảo khiến cô quá căng thẳng, cô thường đổ mọi chuyện lên đầu các con mình trong sự phẫn nộ cùng cực. Không hề cảnh báo trước, người mẹ vui vẻ này có thể trở nên rất giận dữ trong giây lát và quát tháo những đứa trẻ không thương xót, đôi khi liên tục trong hàng giờ đồng hồ. Cô chửi rủa và chê bai những đứa con mình. Chẳng có thứ gì chúng làm là tốt đẹp cả. Cô so sánh, chỉ trích và bới móc mọi lỗi lầm của chúng mà cô có thể tưởng tượng ra.

Trong cơn thịnh nộ, cô dường như bị quỷ dữ chế ngự. Không điều gì mà Warren và những người chị của cậu làm có thể thoát khỏi con mắt của cô; cô không bỏ qua bất kỳ một sự vi phạm nào, cho dù nhỏ bé đến đâu và bao giờ cũng quở trách rất dữ dội. Thậm chí ngay cả khi chúng không hề làm điều gì sai, cô cũng tự tưởng tượng ra lỗi lầm của chúng.

Theo như Warren và các chị cậu thì tâm trạng của mẹ Leila hoàn toàn không thể đoán trước được. Chính vì thế mọi chuyện càng trở nên đáng sợ hơn. Nếu bị cô phát hiện thì chắc chắn chúng sẽ không có đường thoát. Cô là một phụ nữ mạnh mẽ, mạnh mẽ giống như cô bé đã sử dụng được máy đánh chữ Linotype khi mới ở tuổi 11. Nếu những đứa trẻ muốn trốn khỏi những lời quát nạt của mẹ, cô sẽ cáu lên: "Mẹ chưa nói xong mà." Nhưng rồi đột nhiên, cơn thịnh nộ tan biến. Và cô lại trở về hình hài một người phụ nữ nhỏ nhắn dịu dàng.

Một lần nọ, trong những năm tháng sau này, một trong số những người con của Warren đang ở nhà do được nghỉ học đã gọi điện cho bà Leila để thăm hỏi. Nhưng bà đã đột nhiên trút lên cậu tất cả sự giận dữ. Bà gọi cậu bé là một kẻ tệ hại khi không gọi điện hỏi thăm mình thường xuyên hơn và liệt kê chi tiết vô số những điều mà bà cho là xấu xa trong tính cách của cậu bé, cứ như thế liên tục trong hai giờ liền. Khi cúp điện thoại xuống, cậu bé đã khóc. Warren chỉ nói giọng nhẹ nhàng: "Bây giờ con đã biết bố cảm thấy mỗi ngày trong đời mình như thế nào rồi đó."

Một thời gian sau khi Leila rời khỏi West Point, gia đình cô đã gặp phải những thảm kịch liên tiếp. Một người chị của cô tự vẫn; một người chị khác cùng với mẹ thì bị đưa vào trại từ thiện. Nhưng may mắn thay, sau những cơn điên khùng và mất cân bằng cảm xúc nghiêm trọng, Leila cũng đã qua khỏi được.

Warren và các chị gái luôn phải tự mình đối phó với những cơn thịnh nộ của mẹ. Hoàn toàn không có ai trong gia đình Buffett bàn luận về vấn đề này. Một buổi sáng nọ, khi Warren còn nhỏ, Howard đi xuống cầu thang và cảnh báo cậu: "Mẹ con lại đang giận dữ đấy." Nhưng thường xuyên sau khi Howard đã rời khỏi nhà, Warren và các chị sẽ lắng nghe giọng nói của mẹ và cảnh báo cho nhau. Cha mẹ chúng không hề cãi vã, xung đột là chuyện giữa Leila và những đứa trẻ. Và đó là một cuộc xung đột mà Warren và các chị của cậu không bao giờ có cơ hội chiến thắng.

Warren đối phó với cuộc chiến vô vọng này bằng cách không chống trả lại. Chị Roberta của cậu nhớ lại: "Cậu ấy không điên lên mà giữ nó trong lòng." Jerry Moore, người sống bên kia đường, quan sát thấy Warren không đấu tranh với ai. Cậu tránh xa mọi va chạm thường tình trong khu xóm – tránh bất kỳ kiểu xung đột nào.

Cậu không tâm sự về chuyện nhà mình với bạn bè, và cũng không có điều gì trong tính cách lạc quan của cậu làm lộ ra những điều đó. Nhưng một vài người bạn nhận thấy Warren thường dành nhiều thời gian ở nhà chúng hơn là ở nhà của chính cậu. Mẹ Russell thường hay nói: "Tôi hết cho nó đi ra ngoài với con mèo và rồi lại sai đem vào bịch sữa." Byron Swanson, một người bạn cùng lớp, thường về nhà – trong khoảng thời gian thanh bình khi những người Mỹ đi ra ngoài mà không cần khóa cửa – và thấy Warren đang ngồi một cách ngây thơ trong căn bếp nhà mình, uống Pepsi và ăn khoai tây chiên. Walter Loomis cho hay mẹ cậu thường phải đuổi khéo Warren ra ngoài khi cha của Loomis về để cả nhà có thể dùng cơm tối. (Mỗi khi hồi tưởng lại, Loomis nói: "Thật tồi tệ, chúng tôi đã phải đuổi cậu ấy ra ngoài.")

Sau này, cậu con trai Peter của Warren tự hỏi rằng phải chăng thành công của bố mình một phần là do được thôi thúc bởi khát khao thoát khỏi ngôi nhà đó. Câu hỏi này không có câu trả lời, nhưng rõ

ràng là ông có khao khát được ở một nơi nào đó khác. Warren thường ngồi ở thang thoát hiểm tại trường tiểu học Rosehill và tuyên bố dứt khoát với những người bạn thân của mình rằng cậu sẽ trở nên giàu có trước tuổi 35. Cậu chưa bao giờ là một kẻ khoe khoang, khoác lác hay tự cao tự đại. Đó là điều duy nhất câu để lộ về bản thân mình.

Warren thường vùi đầu vào cuốn sách ưa thích của mình có tên Một nghìn cách để kiếm 1.000 đô-la, đó là một lời cổ vũ cho những tỷ phú tương lai với những câu chuyện như Tạo dựng một công việc kinh doanh tại nhà và Bà MacDougall biến 38 đô-la thành một triệu đô-la như thế nào. Warren tưởng tượng về mình một cách sinh động như thể chính cậu là nhân vật trong phần minh họa – đứng bên một núi tiền xu cao ngất ngưởng, thứ sẽ mang lại cho cậu nhiều hạnh phúc hơn bất kỳ núi kẹo nào. Rõ ràng cậu là người đọc được những giấc mơ của tác giả – cậu cũng nắm bắt tốt những lời khuyên trong cuốn sách để bắt đầu bất kỳ kế hoạch nào mà cậu chắc chắn sẽ không chờ đợi lâu.

Tại đường số 52, mọi người biết đến Warren như một con mọt sách. Cậu còn được công nhận là người có "trí nhớ kiệt xuất". Cậu khá to lớn hơn so với tuổi của mình và thích chơi thể thao tuy còn đôi chút lóng ngóng. Tuy nhiên, cậu lại có thể nói về những khám phá trong môn tài chính của mình với một niềm say mê rất dễ khiến người khác cũng bị cuốn hút theo. Khi Warren nói, những đứa bạn của cậu chắc chắn sẽ vểnh tai lên nghe. Cậu cũng thuyết phục những đứa bạn khác tham gia các vụ làm ăn với mình, nhưng điều đó không đáng kể gì so với sức cuốn hút mà tự bản thân cậu tạo ra với chúng – giống như cha Howard đã nói, cậu là quả cầu lửa đang thu hút bướm đêm. Warren thuê Stuart Erickson, Russell và Byron Swanson đến trường đua Ak-Sar-Ben để tìm kiếm cuống vé bị đánh rơi. Cậu lôi kéo cả nửa số người trong khu phố của mình đi thu gom banh gôn. Chẳng bao lâu sau, cậu có được những thùng lớn chứa những quả banh gôn đã được phân loại theo giá và nhãn hiệu trong phòng ngủ của mình. Người hàng xóm Bill Pritchard nhớ lại: "Cậu ta mang ra cả tá banh gôn. Chúng tôi bán chúng và cậu ấy trích từ đó ra một phần lợi nhuận cho mình." Warren và Erickson thậm chí còn mở một quầy bán banh gôn tại công viên Elmwood cho mãi tới khi, theo Erickson nhớ lại, công việc làm ăn trở nên quá tốt, ai đó đã chỉ điểm chúng tôi và những kẻ trong nghề đã đuổi chúng tôi đi.

Trên tờ Saturday Evening Post những năm đó có đăng một bài mô tả sơ lược về Omaha, trong đó khắc họa theo lối châm biếm một thành phố hoang vu và nghèo nàn nằm ở tận cùng miền đất văn minh, vốn đã kết thúc tại Des Moines, và nơi bắt đầu của thiên nhiên hoang dã, vốn được tính từ dãy Rocky Mountains. Người ta chỉ có thể nhận ra dấu hiệu văn minh ở đây nhờ vào sự tuân thủ các luật lệ chung của xã hội. Nó cũng chẳng có gì đặc sắc ngoài thời tiết vô cùng khắc nghiệt. Sự đóng góp duy nhất của nó cho văn hóa của đất nước là những bữa tối với đồ ăn của hãng thực phẩm lừng danh Swanson. Nhưng phủ lên câu chuyện về một miền đất bị văn hóa bỏ quên này lại là một cái nhìn khác lãng mạn hơn nhiều, trong đó Omaha được ví như là nơi trú ẩn duy nhất còn nguyên vẹn cho những ai muốn trốn tránh khỏi Miền Tây tội lỗi – một nơi "giản dị" và chân quê. Cũng có chút ít sự thực trong câu chuyện này, nhưng chắc chắn nó đã được phóng đại lên rất nhiều. Nó phần nào giải thích cho khuynh hướng mô tả Buffett là một người khó hiểu, thay vì là một người tài năng hay khôn ngoan, giống như việc một người dân New York vẫn thường được mô tả là "nhà Thông thái của Omaha", hay "nhà tiên tri của Omaha." (Tác phẩm Thiên tài của vùng đất Oz cũng bắt nguồn từ đây.)

Tuy nhiên đối với Warren, Omaha hoàn toàn không phải là một nơi cằn cỗi. Gia đình Buffett và những người láng giềng là những người văn minh, có giáo dục và là một phần trong dòng chảy văn hóa chính thống. Fred Astaire đã học khiêu vũ tại Chambers Academy trên đường Farnam. Diễn viên kiệt xuất Henry Fonda cũng bắt đầu sự nghiệp lừng lẫy của mình từ các sân khấu ở quê nhà Omaha. Thành phố Omaha của Warren là một thành phố có quy mô nhỏ – với 220.000 dân – nhưng không hề là một nơi nhỏ bé. Carl Sandburg, một công nhân xúc than tại đây đã gọi nó là: "Omaha, nơi nuôi sống quân đội, ăn và chửi thề từ khuôn mặt lấm than."

Mùa hè năm Warren lên 11 tuổi, Howard, người vốn mong muốn những đứa con mình được nếm trải cuộc sống thanh bình nơi nông trại, đã đăng tin rao vặt tìm một căn nhà nơi đồng quê. Trong một vài tuần, Warren và Doris đã đến ở trọ tại nhà một người nông dân tên là Elmer Benne. Warren thưởng thức rất ngon lành những chiếc bánh nướng của bà Benne, nhưng những con bò và cây ngô thì cậu lại chẳng hề để tâm tới. Cái tháp cao để ủ thức ăn cho gia súc cũng lạ lẫm với cậu giống như những tòa nhà chọc trời theo kiểu kiến trúc hiện đại của Omaha lạ lẫm đối với một đứa trẻ nông thôn. Warren là một đứa trẻ thành phố.

Tại đường số 53, cậu biết từng người trong tất cả các gia đình, kể cả các ngôi nhà, mặc dù chúng đều giống nhau ở những cột chống, tường gạch nâu và ô cửa ở trung tâm. Cậu có thể nhận ra mọi thứ, từ những chiếc xe tải của cửa hàng bơ sữa Roberts, tiếng nhạc xe điện, và tiếng đoàn tàu chở hàng từ phía xa, cho đến hương vị cà phê của nhà máy nghiền trong thị trấn, thậm chí là cả cái mùi nồng nặc khó chịu của những nhà máy đóng thịt hộp khi những cơn gió thổi đến từ phía nam trong những đêm hè nóng nực. Dù đi bộ, đi xe đạp, hay xe buýt công cộng, cậu đều có thể đi vòng quanh khắp thành phố, tới sân gôn, tới văn phòng của bố mình và tới cửa hàng của ông nội. Và dù cho vấn đề của Warren với mẹ hay nỗi đau khổ phải nghĩ về cái chết mỗi khi đi nhà thờ có như thế nào đi nữa, thành phố của cậu vẫn là một thứ vĩ đại, lâu bền và không gì thay đổi được.

Cú sốc mạnh mẽ khiến toàn thể người dân Mỹ bàng hoàng đau xót diễn ra vào tháng 12/1941 cũng đã đe dọa chút ít tới cuộc sống của Warren tại Omaha. Chủ nhật ngày diễn ra sự kiện Trân Châu Cảng, gia đình Buffett đang ở thăm nhà ông nội Stahl, tại West Point. Trên đường lái xe về nhà, họ đã nghe những khúc quân nhạc bi tráng. Thế nhưng trong vài tháng sau đó, khi người Mỹ đã quen với chiến tranh, cuộc sống của Warren lại tiếp tục như trước.

Năm 1942, những người Cộng hòa tại khu vực bầu cử thứ hai của bang Nebraska đã không thể tìm được một ứng viên nào xứng tầm để đối đầu với đảng đối lập đang do một vị tổng thống thời chiến đang rất được yêu mến. Trong sự tuyệt vọng, họ đã tìm tới con người thẳng thắn vốn vẫn phản đối quyết liệt Chính sách kinh tế xã hội mới: Howard Buffett.

Howard, một người theo chủ nghĩa biệt lập thực ra không có nhiều cơ hội chiến thắng. Trong khi đi diễn thuyết, những lời lẽ chua cay của ông không nhằm vào Hitler hay Mussolini mà lại là Franklin Roosevelt.

Tôi nhận thức được đầy đủ những khó khăn mà một ứng viên Đảng Cộng hòa hiện nay phải đối mặt. Người đó sẽ phải chiến đấu chống lại cỗ máy chính trị Tammany[2] hùng mạnh nhất mà thế giới từng biết đến. Bọn người tàn nhẫn này, dưới lớp vỏ chiến tranh, đang lên kế hoạch nhằm thắt chặt xiềng xích chính trị quanh cổ người dân Mỹ.

Phản đối kịch liệt tình trạng lạm phát và bộ máy chính phủ bành trướng, Howard đã có được tư tưởng đi trước thời đại mình tới 40 năm. Tuy vậy, ở Omaha, với tư cách cá nhân, ông lại không hề xa lạ đến thế với mọi người. Ông chỉ huy động được chút tiền cho cuộc bầu cử – chi phí của ông chỉ ở con số 2.361 đô-la – nhưng ông lại vận động tranh cử rất ngoan cường.

Vào ngày bầu cử, ông đã soạn bài diễn văn chấp nhận thất bại và rút lui lúc 9 giờ. Nhưng ngày hôm sau, ông bàng hoàng nhận ra rằng mình đã trúng cử. Ông gọi nó là “một trong những bất ngờ hạnh phúc nhất” trong cuộc đời mình.

Warren nhìn rõ số phận mình trong nỗi thất vọng tràn trề. Lần đầu tiên trong suốt hơn 12 năm, cậu sẽ phải rời Omaha. Trong một tấm hình gia đình được chụp ngay trước cuộc bầu cử, Warren trông có vẻ hơi lo lắng, trên khuôn mặt điển trai của cậu hiện lên cái nhìn đăm đăm, đôi môi mím chặt chỉ để một nụ cười rất nhẹ thoáng qua.

Vào thời chiến tranh, chỗ trống tại Wasington rất hiếm hoi, nên Howard đã phải thuê một căn nhà tại thị trấn Fredericksburg xinh đẹp nhưng xa xôi tại bang Virginia. Ngôi nhà nằm trên một sườn đồi, trông ra con sông Rappahannock. Đó là một nơi vốn dành cho bọn thực dân da trắng trước kia với mái hiên phía trước và những bụi hoa hồng. Đối với Roberta, nó trông giống như “thứ gì đó trong phim”. Còn Warren thì căm ghét ngôi nhà này.

Mặc dù có khung cảnh đẹp, nhưng Fredericksburg là một nơi xa xôi cách biệt nằm về phía Nam. Bất cứ một thay đổi nào cũng đều không được Warren chào đón và việc thay đổi chỗ ở này lại còn khiến thế giới của cậu bị đảo ngược. Không chỉ phải xa cách bạn bè và những người hàng xóm mà cậu còn phải xa cha mình suốt cả tuần vì ông phải nghỉ lại khách sạn Dodge tại Wasington, cách 50 dặm về phía Bắc. Vị đại biểu quốc hội mới đắc cử nói với gia đình mình rằng ông sẽ chỉ làm một nhiệm kỳ, nhưng điều đó đã không thể an ủi được cậu con trai. Xa cách Omaha và tất cả những gì thân thiết, Warren cảm thấy “nhớ nhà vô hạn.”

Mặc dù cậu chỉ muốn bỏ đi bằng mọi giá, nhưng làm trái với những người thân thuộc lại không phải

bản chất của cậu. Cậu chỉ đơn thuần nói với họ rằng cậu đang mắc chứng "dị ứng" kỳ lạ và rằng cậu không thể ngủ được vào buổi tối. Tất nhiên, sức chịu đựng trước nghịch cảnh của cậu cũng khiến cho tinh thần nổi loạn dịu đi phần nhiều. Cậu thường nhớ lại: "Tôi nói với bố mẹ rằng có đôi lúc tôi cảm thấy không thể thở được. Tôi nói họ đừng lo lắng về chuyện này, rằng họ hãy cứ ngủ ngon. Còn tôi thì thường thức trắng đêm[3]. Tất nhiên, họ lo lắng đến phát sốt về cậu. Trong lúc đó, Warren viết thư cho ông nội Ernest và nói là cậu thấy buồn. Ngay sau đó, ông Ernest hồi âm và đề nghị Warren chuyển về sống với ông và dì Alice để hoàn tất lớp 8 tại Omaha. Sau một vài tuần khó khăn ở Federicksburg, bố mẹ cậu cuối cùng cũng đã phải đồng ý.

Warren trở về Omaha. Và trên tàu, cậu đã ở chung một khoang với Hugh Butler, một thượng nghị sĩ của bang Nebraska. Vào lúc rạng đông, nhận thấy người bạn đường vừa có một đêm ngon giấc, thượng nghị sĩ Butler đã nói với cậu: "Chú cứ tưởng cháu không ngủ được chứ." Warren trả lời: "Khi ở Pennsylvania cháu đã quen với chuyện này rồi."

Tại quê nhà, Warren như được hồi sinh. Dì Alice là một giáo viên kinh tế học tại gia rất vui vẻ và là người trông nom tốt bụng. Cô rất quan tâm đến Warren. Cũng giống như những giáo viên khác, cô bị sự thông minh và trí tò mò của cậu cuốn hút.

Ông nội Ernest, một thầy giáo bẩm sinh, cũng bất chợt thấy thích cậu bé. Lúc ấy ông đang viết một cuốn sách, và mỗi đêm ông đọc một vài trang cho Warren chép lại. Tựa đề đã được ông chọn lựa rất cẩn thận: Làm Thế Nào Để Quản Lý Một Cửa Tiệm Bách Hoá và Một Vài Điều Tôi Biết Về Câu Cá. Động lực thúc đẩy ông làm việc đó đã được tìm thấy trong một bức thư, trong đó ông Ernest tự tin tuyên bố rằng siêu thị là một thứ mốt nhất thời đã qua: "Tôi nghĩ Kroger, Montgomery & Ward và Safeway, đã đạt đến đỉnh cao của nó. Từ giờ trở đi, mô hình chuỗi cửa hàng sẽ phải trải qua một gian đoạn khó khăn."

Thật may, tác phẩm Làm Thế Nào Để Quản Lý Một Cửa Hàng Bách Hoá đã không bao giờ được xuất bản.

Nhưng Warren thì được đến làm việc tại cửa hàng Buffett & Son, nơi cậu được trực tiếp lắng nghe những câu châm ngôn của ông nội mình. Ông Ernest còn áp dụng chúng với cả Warren bằng cách trừ ra 2 xu mỗi ngày từ tiền lương ít ỏi của cậu – một hành động mà cùng với những bài giảng về đạo đức, ông muốn khắc sâu vào đầu Warren tư tưởng về những chi phí quá lớn của các chương trình của chính phủ như Chương trình An sinh Xã hội. Đối với một cậu bé 12 tuổi, bản thân công việc này đã thật khó khăn: nâng các thùng chứa hoa quả đặt lên cao và kéo các thùng chở soda trong nhà kho ra. Cho nên Warren cũng chẳng hề bận tâm đến mục đích của ông. Cậu không thích mùi của các cửa hiệu bách hoá. Mỗi khi trái cây bị thối, cậu đều phải mang những chiếc thùng đựng chúng đi rửa sạch.

Tuy nhiên Warren yêu mến cửa hàng của ông nội. Buffett & Son là một nơi yên tĩnh và ấm cúng với những sàn gỗ sạch bong, những chiếc quạt xoay tròn, và hàng dãy kệ gỗ cao đến tận trần nhà. Khi có ai đó muốn mua một hộp ở tận kệ phía trên, Warren hoặc một nhận viên khác của cửa hàng sẽ di chuyển một cái thang trượt đến nơi thích hợp để leo lên đỉnh kệ.

Đây chính là công việc kinh doanh thành công đầu tiên mà Warren thấy. Ông chú Fred của cậu, vốn đứng sau quầy tính tiền, luôn nói những lời vui vẻ với mọi khách mua hàng. Với món bánh mì cay mới nướng, phó mát tuyệt ngon, quả hạch và bánh quy đựng trong bao còn chưa đóng kín, cửa hàng Buffett & Son có một điều gì đó thu hút khiến mọi người luôn muốn quay trở lại – có lẽ đó chính là tinh thần tiết kiệm tới từng đồng của ông nội cậu

Charlie Munger, đối tác sau này của Warren trong kinh doanh, cũng làm việc tại cửa hàng vào mỗi thứ Bảy (dù vậy mãi đến nhiều năm sau đó anh ta mới gặp Warren). Munger nhìn thấy ở cửa hàng một kiểu văn hoá rất đậm đà, như thể nó bước ra từ những bức vẽ của Norman Rockwell[4]. Không một ai tỏ ra lười nhác. "Mọi người sẽ cực kỳ bận rộn ngay từ sáng sớm cho đến tận tối mịt." Khi Bill Buffett, anh họ của Warren đến trễ vài phút, ông nội tóc bạc trắng, đẫy đà sẽ chào đón anh với chiếc đồng hồ bỏ túi trên tay, hét lên từ ban công của tầng hai: "Billy, mấy giờ rồi?"

Trong khi sống ở gia đình ông Ernest, Warren thường đến ăn trưa tại nhà Carl Falk, người sau này là bạn làm ăn của cha cậu. Cậu thường miệt mài đọc một cuốn sách về đầu tư lấy từ phòng đọc của ông

Falk trong khi bà Falk chuẩn bị bữa trưa. Cậu còn thích nó hơn cả cửa hiệu bách hoá của ông nội. Một lần nọ, trong khi Warren đang húp sùm sụp món canh gà do bà Mary Falk nấu, cậu bé tuyên bố rằng cậu sẽ trở thành tỷ phú trước tuổi 30 – và còn nói thêm một cách khó hiểu "nếu không cháu sẽ nhảy từ toà nhà cao nhất Omaha xuống."

Bà Mary Falk cảm thấy khiếp sợ và bảo Warren không được nhắc lại điều đó nữa. Warren nhìn bà và cười. Dù sao thì bà cũng không cưỡng lại nổi sự đáng yêu đến lôi cuốn của cậu bé và luôn luôn chào đón cậu tới nhà mình. Dường như Mary Falk là người đầu tiên hỏi: "Warren, tại sao cháu lại muốn kiếm nhiều tiền đến như vậy?"

Warren trả lời: "Cháu không muốn tiền. Cháu muốn tận hưởng niềm vui khi kiếm được tiền và nhìn chúng sinh sôi nảy nở."

Những tháng cuối cùng của năm lớp 8, Warren đã có được chút thời gian vô cùng thoải mái. Cậu gặp lại lũ bạn thân và có những cuộc dạo chơi quanh thành phố, từ cửa hàng Buffett ở khu ngoại ô phía Tây tới những con đường đầy sỏi tại các khu buôn bán của thành phố, lăng xăng nơi các chợ trời và các nhà kho bằng sắt và ngói đỏ. Đó là nơi Sidney, thành viên đầu tiên của dòng họ Buffett tại Omaha, đã mở cửa hiệu của mình, trước đó ba phần tư thế kỷ. Là thế hệ thứ tư của dòng họ Buffett tại Omaha, Warren cảm thấy đây thực sự là quê nhà của mình. Cậu có cách sống thoải mái của thành phố này, có giọng nói của vùng thảo nguyên và cũng mang cái vẻ bề ngoài điềm nhiên bí ẩn của nó. Cậu hoàn toàn không phải là một người "đơn giản", nhưng thông qua những nét đặc trưng riêng – tính độc lập, tham vọng trở thành một người giàu có cộng với vẻ bề ngoài điềm tĩnh – ta có thể dễ dàng nhận ra cậu đích thực là một người miền Trung Tây.

Mùa thu năm 1943, Warren đã không còn lý do gì để từ chối chuyển về sống với gia đình tại Wasinghton nữa. Sự giải thoát đối với cậu đã chấm dứt.

Chú thích:

[1] Mạng lưới đường sắt lớn nhất tại Hoa Kỳ có trụ sở đặt tại Omaha, bang Nebraska

[2] Bộ máy chính trị "Tammany Hall" là một nhóm chính trị cực đoan thuộc đảng Dân chủ lúc đó đang đóng vai trò chính kiểm soát chính trường thành phố New York

[3] Nhiều năm về sau, khi được hỏi là lúc đó Warren có thức trắng đêm thật không, chị Doris của cậu đã thốt lên: "Trời ơi, không. Cậu ấy ngủ mà."

[4] Họa sĩ nổi tiếng của nước Mỹ thế kỷ XX. Người dân Mỹ biết đến và yêu quý ông thông qua hơn 300 tranh minh họa cho bìa báo The Saturday Evening Post mà ông đã vẽ trong vòng bốn thập kỷ, trong đó ông mô tả những sự kiện bình thường vẫn diễn ra trong đời sống hàng ngày song lại thể hiện những tư tưởng văn hóa sâu sắc.

Chương 2: CHẠY TRỐN

Gia đình Buffett chuyển tới một căn nhà có bốn phòng ngủ trên đường 49 Tây Bắc tại Spring Valley, một khu vực rất xa trung tâm Washington. Ngôi nhà được xây bằng gạch sơn trắng, có mái hiên mở phía trước và một lối đi nhỏ dốc vào phía trong nhà. Đó là dinh cơ giản dị của chàng nghị sĩ mới đắc cử, chỉ cách đại lộ Massachusetts một đoạn ngắn – Richard Nixon, người sau này trở thành láng giềng của họ. Phía sau nó chỉ toàn là rừng cây.

Cuộc sống mới của Warren xoay quanh công việc giao báo cho tờ Washington Post. Giờ đây đã 13 tuổi, cậu ghi chép lại các khoản thu nhập và tự mình đóng thuế – cậu bướng bỉnh từ chối không để cha mình đóng thay.

Thế nhưng, ngoài niềm vui từ công việc đi giao báo hàng ngày, Warren cảm thấy hết sức buồn rầu. Tại trường trung học Alice Deal, cậu gây ra nhiều rắc rối cho các thầy cô giáo và thành tích học tập thì rất xoàng xĩnh. Nhỏ tuổi hơn do đã nhảy cóc so với các bạn một lớp, cậu có vẻ rất lạc lõng. Cậu ăn mặc luộm thuộm đến nỗi thầy hiệu trưởng đã phải cảnh báo mẹ Leila của cậu rằng cậu cần phải gọn gàng nghiêm chỉnh hơn.

Tháng Sáu, thời điểm kết thúc năm học buồn bã đầu tiên của mình ở nơi mới, Warren đã chạy trốn – đó là cuộc nổi loạn đầu tiên trong đời cậu. Cậu và Roger Bell, con trai một nghị sĩ bang Missouri và một người bạn thân khác đã đi quá giang xe đến Hershey, bang Pennsylvania. Warren biết một sân gôn ở đó và nghĩ rằng bọn chúng có thể ở lại vài ngày để kiếm tiền bằng cách phục vụ những người đánh gôn. Nhưng lần này, vấn đề kinh tế không phải động cơ chính khiến cậu ra đi. Cậu bực dọc với những người thân, bực dọc với việc phải ở Washington – bực dọc với mọi thứ.

Ba cậu bé đến Hershey vào lúc chập tối, không mang theo nhiều hành lý và thuê một phòng tại nhà trọ Community Inn. Khi trời sáng, họ vừa mới ra khỏi cửa liền bị cảnh sát chặn lại. Bell thì thấp nhỏ trong khi Warren và cậu bé còn lại cao gần 1,8 mét. Từ đằng xa, cảnh sát nghĩ Bell là nạn nhân của một vụ bắt cóc – và đưa cả ba về đồn để thẩm vấn. Warren, lúc đó mới chỉ gần 14 tuổi, đã liến thoắng thuyết phục các viên chức cảnh sát rằng chúng vô tội mà không nói gì nhiều về việc chúng đang làm. Cảnh sát để ba cậu bé đi nhưng chúng đã bị ghi vào sổ đen. Chúng lại quá giang xe về nhà trong ngày hôm đó.

Sau này, Warren không còn nghĩ tới việc tiếp tục cuộc nổi loạn hơi thiếu can đảm của mình nữa. Cậu cũng gây ra ít rắc rối ở trường hơn; theo như chị Roberta của cậu thì "nổi loạn" là cụm từ khá mạnh để nói về cậu.

Tuy nhiên, cha mẹ cậu là Howard và Leila thì cảm thấy rất choáng váng. Mặc dù rất nhẹ nhàng với Warren khi cậu trở về Washington, nhưng Howard vẫn quyết định sẽ phải ngăn chặn sự nổi loạn của cậu ngay từ trứng nước. Ông nói với Warren rằng cậu cần phải cải thiện điểm số ở trường nếu không thì sẽ bị buộc phải từ bỏ công việc giao báo.

Không ngờ lời cảnh báo đó lại là liều thuốc kịp thời cho Warren. Không những không từ bỏ việc giao báo của mình, cậu còn có thể mở rộng chúng. Cậu nhanh chóng nhận giao thêm cho tờ Times-Herald, một tờ báo buổi sáng vốn là đối thủ của tờ Post và hoạt động trong cùng phạm vi mà cậu đang làm. Như Buffett nhớ lại, nếu một người đặt mua báo không muốn đặt tờ báo này nữa mà muốn tờ kia, "tôi vẫn sẽ vui vẻ xuất hiện vào buổi sáng hôm sau." Chẳng bao lâu sau Warren đã giao báo cho năm tờ khác nhau, và số lượng báo giao mỗi sáng đã lên đến gần 500 tờ. Mẹ Leila dậy sớm để chuẩn bị bữa sáng cho Warren; cậu ra ngoài vào lúc 5 giờ 20 để bắt xe buýt xuống đại lộ Massachusetts. Những lần hiếm hoi khi cậu bị bệnh, mẹ Leila sẽ đảm nhận việc này, nhưng bà không bao giờ đi thu tiền. Bà viết: "Việc thu tiền cực kỳ quan trọng với nó. Không ai dám động vào ngăn kéo nơi nó cất tiền cả. Mọi đồng xu đều phải nằm nguyên ở trong đó."

Nơi mang lại thu nhập cao nhất cho Warren chính là khu chung cư Westchester, một cụm nhà cao ốc 8 tầng bằng gạch đỏ trên đại lộ Catheral. Cậu nhanh chóng thiết lập cách giao báo kiểu "dây chuyền" vốn là một thành công xuất sắc của chàng Henry Ford[5] trẻ tuổi. Cậu bỏ một nửa số báo phải giao cho mỗi tòa nhà tại chân thang máy của tầng thứ tám và nửa còn lại tại tầng thứ tư. Sau đó cậu chạy bộ

khắp tòa nhà, hết tầng này đến tầng khác, thả báo trước mỗi căn hộ. Vào ngày thu tiền, cậu sẽ gửi những chiếc phong bì tại quầy tiếp tân để khỏi phải đi đến từng căn hộ. Khi gia đình Buffett trở về Omaha để nghỉ hè, Warren giao phó công việc lại cho một người bạn là Walter Diehl và không quên giảng giải cho cậu ta cách thức thực hiện chúng thế nào. Diehl nhớ lại: "Trước mặt tôi là cả một đống báo cao như núi. Nhưng làm theo cách của Warren thì cũng chỉ mất khoảng một tiếng 15 phút là cùng. Đó là một phương pháp tuyệt vời. Tất cả các tòa nhà đều được thông với nhau ở tầng hầm. Bạn chẳng bao giờ phải đi ra phía ngoài cả."

Nhận thấy mình có thể kiếm thêm lợi nhuận từ việc giao thêm nhiều tờ báo trên cùng địa bàn, Warren bắt đầu giao cả tạp chí tới các căn hộ. Bí quyết ở đây là mời chào khách hàng vào đúng thời điểm. Buffett nhớ lại: "Khi ấy một số khách hàng thường bỏ lại các tạp chí cũ ở chân cầu thang. Chỉ cần xé nhãn ghi địa chỉ ra là tôi có thể biết được khi nào hạn đặt báo của họ sẽ hết. Tôi ghi chép lại chúng và luôn đến với các khách hàng đúng lúc để mời chào họ."

Mặc dù những căn hộ này được cho là cao cấp – Warren đã nhìn thấy Lacqueline Bouvier[6] tại thang máy – cậu vẫn gặp rắc rối với chuyện thu tiền. Tại Washington thời chiến, người ta thường xuyên chuyển đến và đi, đôi khi quên không thanh toán tiền cho cậu. Do đó, Warren thỏa thuận với các cô gái phục vụ tại thang máy. Họ sẽ nhận được báo miễn phí còn Warren sẽ được thông báo khi bất kỳ ai định dọn đi!

Nói tóm lại, Warren đã biến công việc giao báo của mình thành một công việc kinh doanh thực thụ. Cậu kiếm được 175 đô-la một tháng – số tiền tương đương với lương làm toàn thời gian của nhiều người – và tiết kiệm từng hào. Vào năm 1945, khi mới chỉ 14 tuổi, cậu đã dùng 1.200 đô-la kiếm được để đầu tư vào 40 mẫu Anh đất nông trại tại Nebraska.

Chiến tranh Thế giới thứ Hai trở thành bối cảnh chính cho những năm tháng của Warren tại Washington với những cuộc vận động mua trái phiếu tại trường học hay những thời kỳ người ta phải buông rèm che kín cả cửa nhà để tránh bom[7]. Tuy vậy, cuộc chiến không có nhiều ảnh hưởng trực tiếp lắm tới Warren. Trường hợp ngoại lệ duy nhất là vào tháng 8/1945 khi gia đình Buffett đang nghỉ hè tại Omaha. Warren nghe tin về vụ Hiroshima và có một cuộc thảo luận sôi nổi về bom nguyên tử với Henry Moore, bạn láng giềng của cậu tại Omaha. Theo như Moore nhớ lại, Warren khá lo lắng. Cách nhìn nhận của cậu về thuyết tương đối cũng giống như cách cậu ấy nghĩ về tôn giáo – với một logic cứng nhắc và vô cùng đáng sợ. "Tôi nhớ rất rõ, chúng tôi đang nói chuyện ở bãi cỏ trước nhà tôi. Cậu ta lo ngại rằng thế giới sẽ bị tàn phá theo phản ứng dây chuyền…"

Trở lại Washington sau mùa hè đó và chuyển tới trường Woodrow Wilson High, Warren đã bắt đầu hòa nhập hơn với xung quanh. Công việc giao báo giúp cậu đỡ nhớ nhà và cậu cũng bắt đầu có bạn bè mới. Cũng giống như ở Omaha, cậu lập ra một nhóm để đi lượm banh gôn. Cậu cũng là một tay gôn khá cừ khôi và đã gia nhập đội tuyển trường.

Huấn luyện viên gôn Robert Dwyer là giáo viên mà Warren gây được cảm tình nhất. Dwyer cho rằng cậu là một người vui vẻ – hăng hái nhưng không huênh hoang. Ông dẫn Warren tới trường đua và chỉ cho cậu cách đọc tờ Daily Racing Form[8]. Vào mùa hè năm thứ hai, Dwyer và cậu tình cờ cùng chơi gôn trong ngày tuyển lựa các ngôi sao của trường. Trời bắt đầu lất phất mưa, do đó họ vào trong xe của Dwyer và bật radio lên để nghe tường thuật các trận thi đấu. Charlie Keller, một nài ngựa nhà nghề thuộc đội New York Yankee đang ở vị trí cuối cùng. Dwyer nói: "Nếu cậu dám chấp 1 ăn 20, tôi sẽ cược với cậu xem anh ta có về nhất hay không." Warren liền đáp lại: "Cháu cược một đô cửa dưới." Cuối cùng Keller đã về nhất và Dwyer bị mất 20 đô-la trong cuộc cá cược kỳ lạ đó.

Cả hai người bọn họ cùng biết rằng Warren còn kiếm được nhiều tiền hơn cả huấn luyện viên của mình. Lạc lõng giữa một thành phố lạ song cậu đã bắt đầu khởi nghiệp ngay từ rất sớm. Cậu đọc tất cả các cuốn sách viết về kinh doanh mà mình kiếm được, nghiền ngẫm các bảng thống kê đồng thời vẫn tiếp tục công việc giao báo. Donalk Danly, một học sinh của trường Wilson và cũng là bạn thân của Warren nghĩ rằng cậu ta đang "vẽ bản đồ để tìm đường đến với giấc mơ giàu có của mình."

Danly, con trai của một luật sư thuộc Bộ Tư pháp, là một học sinh thông minh và nghiêm túc. Thoạt nhìn, cậu và Warren dường như chẳng có điểm gì chung. Danly có một cô bạn gái xinh đẹp trong khi Warren chưa từng hẹn hò. Ngoài ra, những mối quan tâm của Danly chủ yếu xoay quanh khoa học. Mặc

dù vậy, do mồ côi mẹ từ nhỏ nên sau chiến tranh, cậu thường sang nhà Buffett ở trong khi cha mình bay tới Nhật Bản để khởi tố những tên tội phạm chiến tranh. Cả hai chơi nhạc cùng nhau, Warren gảy đàn ghita Hawaii trong khi Danly chơi dương cầm. Và rồi họ khám phá ra rằng tình yêu khoa học của Danly và nỗi ám ảnh đối với kinh doanh của Warren có một điểm chung – đó là những con số. Họ thường cùng nhau tính tỷ lệ thắng thua của những ván bài pocker hay là xác suất hai người trong một căn phòng có 12 người có cùng ngày sinh nhật. Đôi khi Danly lại đọc một mạch những con số có hai chữ số và chờ Warren tính tổng của chúng.

Khi cả hai đang học năm cuối tại trường trung học, Danly mua một chiếc máy bắn đạn cũ với giá 25 đô-la, và cùng chơi với Warren hàng giờ liền. Chiếc máy thường xuyên bị hỏng và khi Danly loay hoay với nó, Warren đã nhận ra khả năng sửa chữa máy móc tuyệt vời của bạn mình. Warren nảy ra một ý tưởng: tại sao không đặt chiếc máy này tại tiệm hớt tóc trên đại lộ Winconsin để kiếm tiền từ những người thuê nó chơi nhỉ?

Warren đến gặp người chủ cửa tiệm và người này đồng ý với tỷ lệ ăn chia 50–50. Hết ngày đầu tiên, họ kiếm được 14 đô-la. Chỉ trong một tháng, Warren và Danly đã nhanh chóng lắp thêm máy tại ba cửa tiệm khác. Ăn nên làm ra, họ lại lắp thêm bảy máy. Ngây ngất trước thành công, Warren đã nghĩ ra một cái tên cho công việc kinh doanh của mình là Công ty Máy Đồng xu Wilson (Wilson Coin Op). Cậu nhớ lại: "Cuối cùng, chúng tôi kiếm được 50 đô-la một tuần. Tôi chưa bao giờ tưởng tượng nổi cuộc đời lại có thể tốt đẹp đến vậy."

Wilson Coin Op có sự phân chia lao động một cách rất tự nhiên. Warren góp phần lớn số vốn để lắp đặt những chiếc máy – loại chơi game bằng cách dùng những đồng xu cũ kỹ có giá từ 25 đến 75 đô-la mỗi chiếc. Danly sẽ sửa chúng lại. Warren theo dõi sổ sách và lập báo cáo tài chính hàng tháng. Những người chủ cửa tiệm cắt tóc được hướng dẫn gọi cho Danly nếu máy có trục trặc – mà thường là rất hay như vậy – hai chàng sẽ có mặt ngay tức khắc trên chiếc Buick[9] đời 1938 đã được gỡ bỏ ghế sau của Danly.

Lo ngại nhiều người sẽ nhảy vào lĩnh vực kinh doanh trò chơi này, Warren chỉ chọn những địa điểm nhỏ, ít người qua lại và tránh những đường phố chính. Chúng cũng giả bộ rằng mình chỉ đơn thuần là những cậu bé chạy việc vặt cho một công ty lớn. Buffett nhớ lại:

Chủ các cửa tiệm cắt tóc lúc nào cũng đòi chúng tôi lắp thêm máy mới, và chúng tôi luôn nói với họ rằng chúng tôi phải trình việc này lên sếp của mình. Chúng tôi làm bộ mình chỉ là những người làm thuê chuyên mang những chiếc máy đi lắp đặt và thu tiền.

Mỗi tuần một lần, hai cậu lại đi thăm các cửa tiệm nơi đặt những chiếc máy, đôi khi có cả bạn gái của Danly là Norma Jean Thurston đi cùng. Warren thường trở ra xe với những lời miêu tả dí dỏm về chủ tiệm hoặc về những gì ông ta đã nói với cậu, và cả ba người lại cùng phá lên cười. Warren có thể nhìn thấy rõ sự châm biếm trong màn kịch của ba đứa trẻ trong vai những doanh nhân thành đạt.

Norma Jean nhận thấy Warren là một người cực kỳ khôi hài. Cô là một thiếu nữ khá xinh đẹp với cặp lông mày thanh gọn cong vút và mái tóc vàng quyến rũ. Nickname của cô là "Peroxide", của Danly là "Duck", trong khi Warren thì chỉ là "Buffett". Trong khi người lớn vừa phải trải qua một cuộc chiến tranh thì Buffett, Duck và Peroxide vẫn còn là những tâm hồn rất trong sáng và vô tư. Hơn nữa, mặc dù đều phát triển một cách rất tự nhiên như những thanh niên cùng thời song họ không hề hút thuốc hay chửi thề, Warren thậm chí còn chẳng uống gì khác ngoài Pepsi-Cola. Tất cả những bạn gái mà Norma Jean biết đều còn trinh trắng, trong nhóm của cô chưa ai từng một lần quan hệ xác thịt. Warren thậm chí còn ngây thơ hơn thế nữa. Cậu không đến những buổi khiêu vũ tối thứ Sáu. Norma Jean nói: "Cậu ấy không làm những việc mà những anh chàng khác vẫn làm. Cậu ấy còn không hề cố thử một lần nào."

Warren có dáng đi nặng nề với đôi vai cong về phía trước và khòng xuống đất giống như một chú dê núi. Thỉnh thoảng, cậu mang theo một chiếc ví đựng tiền lẻ đeo ở thắt lưng trông khá bất tiện. Đối với những người bạn cùng lớp tại trường Wilson, kiểu giày dép khiến cậu trông giống một tên quê mùa cục mịch, và họ vẫn còn nhớ về điều này sau hàng thập kỷ. Casper Heindl nhớ lại: "Cậu ấy thường mang một đôi giày suốt cả năm. Dù tuyết có đóng dày 30 cm đi nữa thì cậu ta vẫn mang giày đế mềm." Còn Robert Moore thì kể lại: "Tôi nhớ cậu ấy rất rõ. Điều duy nhất chúng tôi thường dùng để trêu chọc cậu

ấy là cậu không mang thứ gì khác ngoài đôi giày chơi quần vợt, dù có đang là giữa mùa đông lạnh cóng."

Warren dường như thích thú một cách kỳ lạ với những đôi giày đế mềm dùng để chơi quần vợt này. Norma Jean cho hay: "Hầu như tất cả chúng tôi đều cố gắng ăn mặc sao cho giống với những người khác. Các cô gái đều mặc áo len cài cúc ở phía sau. Nhưng tôi nghĩ Warren thích sự khác biệt. Mặc dù cũng đầy lòng tự trọng và hài hước như bao thanh niên thế hệ chúng tôi, cậu ấy vẫn có gì đó khác biệt. Khi câu chuyện đùa của mình bị đả kích, cậu ấy thường giữ lập trường của mình, hoặc châm biếm lời phản đối đó." Norma Jean nói: "Cậu ấy là chính mình và không bao giờ muốn thử trở thành một ai khác."

Trên bàn ăn ở nhà, vào mỗi buổi tối, Warren đều được nghe những bài diễn thuyết của cha về việc phải giữ vững lập trường. Howard, người vốn hứa chỉ phục vụ một nhiệm kỳ đã được tín nhiệm bầu lại vào năm 1944 và tái đắc cử một lần nữa vào năm 1946, hiện đang có chân trong Quốc Hội, và do đó lại được đề cử ra tranh đấu chống lại phe của Truman. Vào buổi tối, ông thường khiến cả nhà phải nghe tiếng chuông đồng hồ báo thức kinh khủng. Một lần nọ, khi cả gia đình đang thảo luận sẽ tặng gì cho một trong những người trợ lý của Howard nhân dịp Giáng sinh, cô bé Roberta nói: "Thế một trái phiếu tiết kiệm thì sao – chú ấy có nghĩ là chúng không tốt không?"

Một lần khác, sau khi bỏ phiếu chống lại một đạo luật lao động nổi tiếng, Howard đưa Warren tới một trận bóng chày tại Omaha. Khi được giới thiệu với đám đông, ngài nghị sĩ này bị la ó thẳng thừng. Nhưng trước mặt Warren, ông luôn tỏ ra mình chú ý đến điều đó.

Là một con người hết sức đạo đức, Howard đã từ chối tham dự những bữa tiệc và thậm chí còn từ chối nhận một phần tiền lương của mình. Trong suốt nhiệm kỳ đầu tiên, khi lương của các nghị sĩ khác được nâng từ 10.000 đô-la lên 12.500 đô-la, Howard đã đóng góp phần nhận thêm này vào ngân quỹ của Quốc hội Hoa Kỳ, ông khăng khăng rằng mình đã được bầu để nhận một mức lương thấp hơn.

Leila cho biết, khi bỏ phiếu về một vấn đề nào đó, chồng cô chỉ cân nhắc một điều duy nhất là: "Việc này sẽ làm tăng hay giảm sự tự do của con người" Nhưng quan điểm của ông về tự do thì lại rất gò bó. Mối quan tâm duy nhất của ông là tinh gọn bộ máy chính quyền cồng kềnh mà Roosevelt và Chiến tranh Thế giới thứ Hai đã bành trướng.

Trong suốt thời chiến, ông cùng với những người khác đã viết thư kêu gọi nước Mỹ nên xây dựng một chính sách nhằm tìm kiếm sự đầu hàng vô điều kiện từ phía nước Đức và đặt ra một câu hỏi khiến nhiều người phải suy ngẫm: "Chúng ta đang chiến đấu vì điều gì? Chẳng phải chủ nghĩa phát xít không đem lại thêm tự do cho loài người hay sao?"

Sau chiến tranh, ông bỏ phiếu phản đối việc trợ giúp nước Anh bị bom đạn tàn phá, chống lại chương trình hỗ trợ ăn trưa tại trường học, chống lại việc nhập khẩu ngũ cốc từ châu Âu, và bác bỏ kế hoạch tiền tệ của Bretton Woods. Tệ hại nhất, chủ nghĩa sùng bái nước Mỹ đã khiến ông nuôi dưỡng tư tưởng bài ngoại và công kích những người Cộng sản. Vào các buổi tối, khi gia đình Buffett lái xe ngang qua Đại sứ quán Anh vẫn còn sáng đèn, Howard thường càu nhàu: "Chúng thậm chí còn thức khuya để nghĩ cách moi tiền của chúng ta." Ông phản đối kế hoạch do Marshall đề xuất nhằm tái thiết lại Tây Âu như thể đằng sau đó có sự trợ giúp bí mật của Stalin.

Trong một vài vấn đề, Howard lại đặc biệt có khả năng tiên đoán trước. Một trong số ít những đề xuất của ông là xây dựng một đạo luật bảo vệ những người sở hữu trái phiếu tiết kiệm ở Hoa Kỳ khỏi ảnh hưởng của lạm phát. Thế nhưng bao trùm lên toàn bộ thời kỳ ông tại nhiệm chỉ là hình ảnh một con người có đạo đức bị bóp méo bởi những tư tưởng cực đoan và thiển cận.

Warren hiểu rành rọt những quan điểm chính trị của cha mình, nhưng hầu như chỉ tin tưởng vào chúng một cách hời hợt và hoàn toàn không có ý định theo đuổi chúng. Cậu tiếp thu tinh thần yêu nước của cha mình chứ không phải chủ nghĩa biệt lập đến cực đoan của ông. Vài năm sau đó, trong một bức thư gửi cho một người bạn của mình tại trường đại học, Warren đã nói bóng gió đến chủ nghĩa giáo điều của người cha với một giọng điệu đầy châm biếm: "Tốt hơn là mình nên ngừng việc này lại và ra ngoài để giúp bố mình tổ chức một chiến dịch chống lại ai đó."

Warren thực sự thừa hưởng đạo đức cũng như sự quan tâm đến xã hội của cha mình. (sau này nhà tỷ

phú đã sỉ vả các công ty cướp tiền của người khác giống như cha mình trước kia đã chỉ trích chính phủ.) Nhưng đối với Warren, người đã chứng kiến cuộc Đại Suy Thoái và Chiến Tranh Thế giới thứ Hai lúc tuổi thơ thì chính phủ là người che chở cho xã hội chứ không phải là kẻ thù. Cùng với sự sùng bái tuyệt đối của cậu với cha mình, người ta có thể nhận ra quan điểm chính trị của cậu, mặc dù còn chưa phát triển đã mang tính độc lập nhất định.

Warren quyết không theo bước cha tham gia vào chính phủ. Khi Norma Jean hỏi liệu cậu có thể sẽ sống tại Washington hay không, Warren đã đáp lại không chút ngập ngừng: "Không, mình sẽ sống ở Omaha."

Kể từ năm đầu tiện đại học, cậu đã lên kế hoạch sẽ theo đuổi một sự nghiệp không phải chỉ là kinh doanh mà chuyên hẳn về đầu tư. Ngồi dùng bữa sáng tại một góc yên tĩnh trong nhà, ở vào cái tuổi mà những đứa trẻ khác sẽ không bao giờ bỏ qua các trang thể thao thì Warren chỉ chăm chăm nhìn vào các bảng giá cổ phiếu. Cậu còn mang những lời nhận xét rất chuyên sâu của mình đến trường, nơi các giáo viên luôn muốn thăm dò và sử dụng những kiến thức về thị trường của cậu.

Tận dụng tiếng tăm của mình một cách rất tài tình, có lần Warren đã khôn khéo bán khống cổ phiếu[10] của American Telephone & Telegragh Company (AT&T)[11] – nghĩa là đánh cược rằng cổ phiếu này sẽ sụt giá – bởi vì cậu biết rằng rất nhiều giáo viên của mình đang nắm cổ phần trong công ty này. "Thầy cô cho rằng tôi biết về cổ phiếu còn tôi thấy rõ rằng nếu tôi bán khống AT&T, tôi sẽ làm cho họ cảm thấy hoảng loạn về tương lai của mình khi nghỉ hưu."

Nhưng tại sao chàng trai trẻ với chút tiếng tăm này lại trở thành một người có uy tín đến vậy? Warren chưa hề có thành tích gì xuất sắc trên thị trường. Thế nhưng mọi người vẫn có cảm giác rằng cậu ta biết. Ở cậu có điều gì đó thiên bẩm, không chỉ đơn thuần là một kho kiến thức được tiếp thu sớm hơn bình thường mà chính là khả năng khai thác chúng theo những cách rất hợp lý. Niềm tin thường không có tác động gì đến cậu, nhưng với các sự kiện thì cậu lại luôn có khả năng tập hợp thành những chuỗi liên tục và hợp lý. Danly cho hay: "Cậu ấy luôn có được cái nhìn bên trong bản chất mỗi sự việc. Cậu ấy thường nói theo cách khiến mọi người đều hiểu rằng cậu ấy biết chắc là mình đang nói gì."

Warren tốt nghiệp trung học phổ thông vào tháng 6/1947, đứng thứ 16 trong tổng số 374 học sinh (Danly là người đứng đầu.) Cuốn kỷ yếu của trường Wilson có tấm hình chụp cậu với đôi mắt sáng với ánh nhìn sôi nổi, mái tóc được chải rẽ kỹ càng và một nụ cười bẽn lẽn. Lời chú thích phía dưới viết: "Thích toán học… một nhà môi giới chứng khoán trong tương lai."

Howard đề xuất với con trai Trường Tài chính và Thương mại Wharton thuộc Đại học Pennsylvania ở gần đó. Nhưng Warren đáp lại rằng đại học là một sự lãng phí. Cậu đã giao được gần 600.000 tờ báo và nhờ đó kiếm hơn 5.000 đô-la. Tiền đang chảy về từ việc giao báo, từ công ty Wilson Coin Op và từ một người nông dân thuê đất của cậu ở Nebraska. Hơn thế nữa, cậu đã đọc ít nhất một trăm quyển sách về kinh doanh. Nói tóm lại, cậu còn phải học thêm điều gì nữa?

Howard nhẹ nhàng chỉ cho cậu thấy rằng vẫn còn tới hai tháng nữa cậu mới đủ 17 tuổi. Cuối cùng, Warren đã nhượng bộ. Vào tháng Tám, công ty Wilson Coin Op được bán cho một binh sĩ phục viên với giá 1.200 đô-la. Warren bỏ túi phần tiền của mình và đến học tại trường Wharton.

Thế nhưng, lần này Howard đã sai lầm. Mặc dù rất có danh tiếng, nhưng chương trình học của Wharton lại vô cùng nghèo nàn. Warren kể lại một cách giận dữ rằng cậu còn biết nhiều hơn cả các giáo sư của mình ở đó. Sự bất mãn của cậu có lẽ bắt nguồn từ phương pháp tiếp cận dàn trải không hệ thống của họ – một điềm báo trước việc nhà tỷ phú sau này nhìn chung không có cảm tình với các trường dạy kinh doanh. Các vị giáo sư của cậu chỉ ôm mớ lý thuyết suông mà không hề để tâm tới những kinh nghiệm thực tế trong việc tìm kiếm lợi nhuận mà bản thân Warren đã tích lũy được.

Khi Warren về thăm Omaha, bà Mary Falk thường khuyên nhủ cậu không được lơ là việc học hành. Warren đã hồn nhiên đáp lại: "Cô Mary à, tất cả những gì cháu phải làm chỉ là vừa mở sách ra xem lại vào đêm hôm trước, vừa uống một chai Pepsi-Cola to; thế là cháu được điểm 100."

Thật ra, Warren dành nhiều thời gian để tới một phòng môi giới chứng khoán ở Philadelphia. Ở đó cậu theo dõi rất nhiều cổ phiếu khác nhau. Tuy nhiên, cậu vẫn chưa biết cách đầu tư một cách có hệ

thống – hoặc nếu có thì nó còn rất mơ hồ. Cậu nghiên cứu các biểu đồ và lắng nghe những lời khuyên. Nhưng cậu chưa có được cái khung cơ bản. Cậu vẫn đang tìm kiếm.

Năm thứ nhất đại học, Warren ở chung phòng với Charles Peterson, một anh chàng cũng đến từ Omaha (và sau này là một trong những nhà đầu tư đầu tiên của Warren). Cậu cũng trở thành bạn thân với Harry Beja, một anh chàng người Mexico cũng sống xa nhà và phải ở tại khu học xá đông bắc giống như Warren. Beja là sinh viên nghiêm túc nhất tại ngôi trường này, nhưng Warren thì lại thường trêu đùa cậu ta về cuộc sống với những người "da đỏ" ở Mexico. Cả hai đều được điểm A+ trong môn Công nghiệp, nhưng Beja để ý thấy rằng mình đã phải học hành chăm chỉ hơn Warren rất nhiều. Dù không thích sự thành công dễ dàng của cậu bạn, Beja vẫn phải thừa nhận rằng mình thích Warren. Đối với Beja, Warren là kiểu người Mỹ mà cậu từng lý tưởng hóa: "Một người miền Trung Tây thật thà và khiêm tốn với phong cách bình thường, giản dị."

Warren cũng tìm thấy một tâm hồn đồng điệu khác nơi người bạn cùng phòng với Beja. Đó là một anh chàng đến từ Brooklyn tên Jerry Orans. Họ gặp nhau trong phòng tập thể hình, và anh chàng Orans lực lưỡng ngay lập tức tin rằng Warren là một thiên tài. Giống như Warren, Orans cũng cảm thấy mình hơi lạc điệu; cậu nhớ nhà kinh khủng và đã khóc rất nhiều trong suốt năm học thứ nhất. Nhưng cậu cũng rất thông minh sáng dạ và có nụ cười ấm áp. Warren và Orans đã trở thành những người bạn thân thiết.

Không hề chủ tâm nhưng Warren đang gieo mầm cho rất nhiều nhà đầu tư tương lai[12]. Nhưng lúc đó, cậu cảm thấy rằng mình sẽ chẳng đi đến đâu. Sau một năm tại Pennsylvania, cậu muốn bỏ học, tuy vậy cha cậu kiên quyết yêu cầu cậu cố gắng thêm một năm nữa. Ở Washington trong kỳ nghỉ hè, Warren tìm ra một trò tiêu khiển nhưng lại thể hiện ước vọng trở thành một quý ông giàu có – lần này lại là với Don Danly – người bạn kinh doanh trò chơi máy bắn đạn của cậu trước kia. Cậu ta vừa mới bỏ ra 350 đô-la mua một chiếc Roll-Royce cũ và Warren đi cùng cậu đến một nơi để đồng nát tại Baltimore để lấy nó về rồi sau đó cùng nhau trở lại Washington. Về đến ranh giới của Baltimore, họ bị cảnh sát yêu cầu dừng xe. Danly thuật lại:

Tôi không hề có biển số; đèn chiếu hậu thì không sáng. Viên cảnh sát dường như chắc chắn sẽ viết vé phạt. Nhưng Warren đã nói: "Khoan đã, chú cảnh sát, chúng cháu phải mang chúng về nhà, đem đến gara nhà cháu để tụi cháu sửa chữa nó lại thì nó mới đáp ứng được tất cả các yêu cầu về an toàn chứ." Cậu ấy cứ nói và nói đến tận khi viên cảnh sát phải cho qua.

Danly để chiếc Rolls Royce trong gara nhà Buffett. Chúng phải dùng cả mùa hè để sửa nó – và tất nhiên Danly chính là người chui vào gầm xe. Warren ngồi trên một chiếc ghế đẩu giúp bạn mình thư giãn với những câu chuyện kinh doanh và những đoạn viết từ cuốn sách mà chúng cho rằng rất thú vị – Làm thế nào để mất bạn bè và khiến mọi người xa lánh mình.

Chiếc Rolls Royce thuộc dòng Ladie's Shopping[13] sản xuất năm 1928. Nó có một ghế đơn ở phía trước, một ghế ngủ rộng ở phía sau và một cái quay tay rất đẹp phô ra ngoài. Danly và Norma Jean sơn chiếc xe màu xanh đen. Họ cho thuê nó vài lần, nhưng mục đích chủ yếu là để mọi người nhìn thấy họ trong chiếc xe. Warren đề nghị cả hội lái xe vào khu trung tâm, giả vờ làm một cặp đôi giàu có với tài xế riêng – chính cậu sẽ đóng vai anh chàng quý tộc giàu có còn Danly sẽ làm tài xế. Danly mặc chiếc áo khoác ngoài của ông Howard Buffett vào và cầm lái, còn Warren mặc một chiếc áo khoác lông chồn và đội chiếc mũ chóp cao, rụt rè bước vào trong xe ngồi cạnh Norma Jean. Khi họ đến tòa nhà Times–Herald, theo như kịch bản, Danly sẽ tắt máy và thả dốc xuống một chỗ đỗ. Sau đó cậu ta sẽ ra khỏi xe và bắt đầu loay hoay dưới mui như thể đang xem chiếc xe bị hỏng ở đâu. Khi mọi người bắt đầu chú ý, Warren – chàng trai quý tộc – sẽ gõ cây gậy vào kính chắn gió và chỉ, như thể đang nói cho Danly biết hỏng hóc có thể xảy ra ở đâu. Danly đóng kịch thêm một chút xíu nữa và rồi chiếc xe được sửa xong[14].

Thế nhưng khi không có kịch bản, Warren hiếm khi nào tỏ được sự tinh tế, ngọt ngào và khéo léo. Cậu hẹn hò với em họ của Norma Jean là Barbara Worley mùa hè năm đó và dẫn cô đi nghe nhạc của Billie Holiday[15]. Nhưng mặc dù là một người bạn vui tính, cậu lại chẳng để lại chút lãng mạn nào nơi cô gái khi đặt ra cho cô vô số những câu đố hay những "trò chơi thử thách trí tuệ" khác – có lẽ chúng là những hoạt động duy nhất giúp cho Warren cảm thấy bớt vụng về. Cuối cùng, khi cậu lấy hết can đảm để mời cô đi chơi cuối tuần tại Pennsylvania, Worley đã từ chối.

Vào năm thứ hai, Warren sống tại Alpha Sigma Phi, một khu nhà lớn từ thời nữ hoàng Victoria trên đường Spruce với những trần nhà cao và cầu thang xoắn ốc oai vệ. Cậu có mối liên hệ không thật rõ ràng với những nam sinh viên khác tại đây – không tách biệt nhưng cũng không hẳn là một phần trong đời sống của họ. Sau giờ ăn trưa, cậu thường ngồi lọt thỏm trong một chiếc ghế bành cong và tham gia chơi bài. Khi trò chuyện, đặc biệt là trong các bữa ăn, Warren thường rất sôi nổi – thoải mái và tự tin với ý kiến của mình. Trong những năm tháng đó, các thành viên của hội nam sinh được bồi bàn phục vụ khi ăn và phải mặc áo vét và thắt cà vạt khi dùng bữa tối. Anthony Vecchione, anh chàng cùng bàn thường nói chuyện với Warren, nhớ lại: "Khi cậu ấy thích thú, cậu ấy tỏ ra rất vui vẻ và cười rất nhiều. Cậu ấy rất thông minh và vui tính. Đó không phải là một lời khen ngợi mà là một nhận xét rất khách quan. Cậu ấy có một cái nhìn khá hoài nghi về mọi thứ. Tôi nhớ cậu ấy đã nói một cách châm chọc rằng nếu có tiền, cậu ấy sẽ lắp những chiếc ghế ngồi sưởi ấm bằng hơi nước trong nhà vệ sinh. Cậu ấy nói rằng đó phải là loại hiện đại nhất."

Niềm khao khát duy nhất của Warren là những thử thách trí tuệ – hoặc tài chính. Thế nhưng Penn là một ngôi trường rất sôi nổi theo một chiều hướng khác. Năm học 1948 tại đây hầu như chỉ xoay quanh các hoạt động cổ vũ và 10 đội bóng hàng đầu của trường. Thật khôi hài, Warren được mô tả trên trang bìa của tờ Penn Pics, một tạp chí sinh viên, như một fan hâm mộ kiểu mẫu – đội chiếc nón quả dưa, khoác chiếc áo lông gấu trúc, một tay đang vẫy biểu ngữ, tay kia cầm một chai rượu nổi tiếng chỉ về phía cô gái đang hẹn hò, ngậm một điếu xì gà trên miệng và đang cười khoái chí, tất cả trên nền một loạt ảnh mô tả đội diễu hành của trường Penn.

Hình trang bìa đó chỉ là một trò đùa; bạn của Warren, Jerry Orans là một trong những người đã biên tập nó. Trong thực tế, Warren hoàn toàn trái ngược với chàng trai trong bức hình. Cậu không uống rượu bia, không cảm thấy thoải mái với phụ nữ và cũng không phải là người của công chúng. Trong khu trường học với quá nhiều sinh viên lớn tuổi hơn – những người lính phục viên – cậu thậm chí còn có vẻ lạc lõng. Với mái tóc giản dị không chải chuốt, chàng sinh viên gày gò 18 tuổi trông như một cậu em đến thăm người anh trai của mình ở trường đại học.

Sự non nớt của Warren thể hiện rất rõ trong khi nói chuyện về tình dục. Ngoài việc không có kinh nghiệm đối với phụ nữ, cậu còn đặc biệt không cảm thấy thoải mái với những chuyện đùa trong phòng tắm của những gã trai khác. Veccochione, con trai của một nhà thầu phụ tại Long Island, nói: "Khi mọi người nói về chuyện ấy, cậu ta sẽ cúi gằm xuống sàn nhà, mặt đỏ bừng bừng."

Vào cuối tuần, khi khu nhà Alpha Sigma tổ chức những bữa tiệc bia. Ngôi nhà của các nam sinh sẽ tràn ngập những cô gái. Warren thường xuyên không hẹn hò với ai. Nhưng như một phần quan trọng trong tính cách của một nhà đầu tư tương lai, cậu cảm thấy thoải mái khi không giống với đám đông. Trong khi hầu hết các anh chàng khác đang choàng tay ôm bạn gái mình thì Warren lại ngồi trên một chiếc trường kỷ và góp vui cho bữa tiệc bằng việc nói một chút về tiêu chuẩn của vàng. Câu chuyện của cậu thu hút đến nỗi những người tham gia đã biến phần của cậu trong các bữa tiệc trở thành truyền thống: Warren sẽ đứng ở góc phòng và được hỏi dồn dập về các chủ đề kinh tế và chính trị. William Wayne Jones, một người bạn không uống rượu và là một nhà truyền giáo tương lai của Hội Giám lý, nhớ lại: "Cậu ấy bắt đầu nói và chỉ trong chưa đầy hai phút đã có người quay lại lắng nghe, có khi là 10 đến 20 người." Cậu thường nói chuyện một cách rất khiêm tốn khiến cho mọi người bị chinh phục. Câu cửa miệng của cậu lúc bắt đầu là: 'Tớ thật sự không biết nhiều về điều này, nhưng đối với tớ thì nó…'"

Những người bạn trong hội nam sinh viên rất khâm phục sự thông minh của Warren. Họ nhớ lại rằng cậu thường đọc một chương sách và kể lại như đã thuộc lòng. Trong lớp, khi một giảng viên nào đó đọc như vẹt một câu trả lời từ sách giáo khoa, Warren vốn đã thuộc lòng nó thường la lên: "Thầy quên mất dấu phẩy rồi thưa thầy." Ngoài ra, cách cậu lém lỉnh bình luận về các giảng viên trong khoa khiến những người bạn của cậu phải chú ý. Một trong những thành viên của hội nam sinh, Richard Kendall nói: "Warren kết luận rằng chẳng có thứ gì trường Wharton có thể dạy cậu ấy cả. Và cậu ấy đã đúng."

Khi những anh chàng cùng trường trở lại Wharton vào mùa hè năm 1949, họ sững sờ khi không thấy Warren đâu. Vecchione nói: "Cậu ấy đã bốc hơi vào cuối năm thứ hai. Không ai còn nghe thấy tin tức gì về cậu ấy nữa. Tóm lại, cậu ấy lại chạy trốn một lần nữa. Cha cậu thất bại trong cuộc bầu cử năm 1948 và đã trở về quê nhà Omaha, để lại Warren một mình ở miền Đông. Tại trường Wharton, chẳng

có thứ gì giữ được chân cậu nữa – không có việc giao báo, cũng không có công việc kinh doanh máy bắn đạn. Cậu chuyển tới trường đại học Nebraska tại Lincoln quen thuộc, nơi cha mẹ cậu đã gặp nhau. Warren giải thích: “Tôi không nghĩ mình học được nhiều điều. Nebraska thì mời gọi còn Wharton lại xua đuổi tôi.”

Đối với những nam sinh ở cùng tòa nhà Alpha Sigma, ký ức duy nhất về Warren còn đọng lại trong tâm trí họ là hình ảnh cậu ngồi chơi bài trong một góc phòng, cạnh một cái cửa sổ lớn. Ngoài ra, cậu dường như chưa hề có mặt ở đó.

Từ lúc trở về Nebraska, Warren chỉ còn là một cậu sinh viên trên danh nghĩa. Sự thực là cậu đang khởi đầu sự nghiệp của mình. Suốt mùa hè đó, cậu làm việc tại công ty J.C. Penney[16], nơi cậu được đề nghị vào một vị trí sau khi tốt nghiệp (nhưng sau này cậu đã từ chối). Cảm thấy thoải mái hơn trên lãnh thổ quen thuộc của mình, Warren cũng bắt đầu hẹn hò. Khi viết thư cho “Quái vật Yêu dấu” (Jerry Orans), anh chàng Buffett hóm hỉnh đã vênh váo khoe với bạn mình:

Cô gái gần đây nhất mà mình hẹn hò tình cờ tiết lộ rằng cô ấy có chơi quần vợt, thế là mình nghĩ sẽ có thể gây ấn tượng với cô bé bằng một màn biểu diễn cơ bắp. Mình ngỏ ý muốn chơi quần vợt với cô ấy. Thế nhưng cô ấy đã thắng đậm.

Warren lên kế hoạch học tập dày đặc – hoàn thành năm môn trong học kỳ thu năm 1949 và 6 môn trong học kỳ xuân năm 1950, hầu hết là các môn về kinh doanh và kinh tế. Nhưng mối quan tâm của cậu thì lại nằm ngoài giảng đường. Buffett tiếp tục công việc giao báo; cậu kể lại với anh bạn Orans của mình rằng giờ cậu đang quản lý “50 cậu bé luôn gọi cậu là ‘Ngài Buffett.’” Những đứa trẻ này đang giao tờ Lincoln Journal trong sáu quận nông thôn vùng Đông Nam Nebraska dưới sự giám sát của Warren. Cậu dùng một chiếc Ford đời 1941 cho việc đi lại. Công việc này mang lại cho cậu thu nhập 75 xu một giờ. Mark Seacret, trưởng phòng phát hành của tờ báo còn hoài nghi không biết liệu một cậu sinh viên có thể gánh vác được khối lượng công việc nặng nề đến thế hay không. Nhưng Buffett thì lại “rất phấn khích.” Mỗi tuần cậu chỉ đến nhận nhiệm vụ có một lần và thường biến mất luôn trong giây lát. Đối với cậu, đó là một công việc rất vừa sức. Sau này Buffet thuật lại:

Nếu phải giao báo xuống Seward hoặc thành phố Pawnee hoặc vùng Weeping Water tại Nebraska, thì chắc chắn bạn sẽ phải tìm kiếm một cậu bé và cậu ta sẽ chỉ giao được khoảng 15 tờ báo một ngày. Bạn còn phải để cậu ta làm việc vào cuối buổi chiều hoặc đầu buổi tối trong khi bạn đang phải có mặt trên giảng đường – tôi đã học được rất nhiều điều từ việc đó.

Tại Lincoln, Buffett sống trên gác một ngôi nhà được xây từ thời Victoria trên Đại lộ Pepper cùng với Truman Wood, người sau này trở thành hôn thê của chị Doris của cậu. Buffett thường trở về nhà vào cuối buổi chiều sau khi đã kết thúc công việc giao báo, ngồi đọc tờ Wall Strett Journal rồi sau đó cùng Wood tới một quán ăn nhỏ để dùng bữa tối với các món như khoai tây nghiền, thịt bò hay nước thịt hầm. Wood, người cảm thấy ngạc nhiên khi biết rằng Buffett đã đọc Kinh Thánh được ba hay bốn lần nhưng vẫn không tin vào Chúa, đã cố gắng thay đổi cậu. Họ thường tranh cãi với nhau về niềm tin hay cuộc sống sau khi chết, nhưng Buffett dường như không thể lay chuyển nổi. Trước mỗi luận điểm mà Wood đưa ra, Buffett đều có những lý lẽ cực kỳ hợp lý để đáp lại.

Ngoài những cuộc tranh luận với bạn cùng phòng, Buffett đang khẩn trương hoàn thành chương trình đại học trong ba năm. Và trong khi theo đuổi một công việc gần như toàn thời gian và tiếp tục duy trì sở thích chơi bài, cậu vẫn đạt toàn điểm A. Hơn thế nữa, như cậu viết cho Orans vào mùa thu năm đó, cậu đã gửi 12 bài thơ với hy vọng sẽ thắng giải thưởng trị giá 100 đô-la của cuộc thi làm thơ[17] vui quảng cáo cho hãng kem cạo râu Burma-Shave và lại còn hẹn hò với “một cô gái người Đức trông cũng khá ổn”

Vào mùa đông, Buffett bắt đầu xem xét việc khôi phục lại công việc kinh doanh banh gôn của mình – lần này cậu muốn làm ăn nghiêm túc với ý định đề nghị Orans làm đại lý cho mình tại Philadelphia. Vào tháng 1/1950, cậu bắt đầu nài nỉ bạn mình tham gia.

Mình không nghĩ là thanh niên ở đó có nhiều kinh nghiệm chơi gôn và mình có thể đảm bảo rằng ngày một tháng Ba sẽ giao loại banh mà cậu muốn, cho nên đừng lưỡng lự về việc nhận đơn hàng nữa.

Warren hứa sẽ bù đắp thiệt hại đối với bất kỳ trái banh nào không dùng được và đảm bảo với Orans

rằng chất lượng hàng của mình rất tốt. Tuy nhiên, cậu cũng nhắc nhở bạn mình: "Đừng để chúng ở chỗ có nhiệt độ cao." Sau này Buffet có kể lại rằng mình đã vượt qua các kỳ thi cuối năm với kết quả "khá tốt" cũng như hoàn thành việc đăng ký các môn sẽ tham gia trong học kỳ tiếp theo. Vào tháng Tư, sau khi gửi cho Orans một chuyến hàng, cậu đã chuyển tới người bạn thân của mình một lời nhắc nhở nhẹ nhàng nhưng rất có chủ ý rằng "Công ty Gôn Buffet" được lập ra là để kiếm lời chứ không phải cho vui.

Tới lúc này thì mình có thể tưởng tượng được là cậu đang chìm ngập trong sự xa hoa mà những khoản lợi nhuận khổng lồ kiếm được từ việc bán những trái banh lấp lánh đẹp đẽ mình gửi qua một người thân của bố cậu đem lại. Thế nhưng đừng quên là sự giàu có của Philadelphia vẫn chưa được chia sẻ với Lincoln cho tới khi cậu gửi cho tớ tấm chi phiếu trị giá 65,94 đô-la đâu nhé.

Vào mùa hè, Buffett vẫn tiếp tục tốc độ học tập chóng mặt. Cậu chuyển đến sống cùng bố mẹ ở Omaha và theo học ba môn để có thể tích lũy đủ tín chỉ tốt nghiệp. Tính đến tháng Bảy, cậu đã bán 220 trái banh gôn và kiếm được 1.200 đô-la từ chúng. Và cậu đã tiết kiệm được tổng số 9.800 đô-la từ tất cả các công việc kinh doanh của mình.

Khoản tiền khiêm tốn này chính là khởi đầu của toàn bộ số tài sản khổng lồ mà Buffett sẽ kiếm được sau này. Trong một cuốn sổ chép tay nguệch ngoạc, chữ thì lúc to lúc nhỏ, cậu theo dõi từng đồng xu mà mình kiếm được – từ cổ phiếu của Công ty dịch vụ Công cộng cho đến công việc giao báo, kinh doanh banh gôn và cho thuê máy trò chơi máy bắn đạn. Khối lượng các ghi chép của Buffett sau này đã gợi lên trong tâm trí một nhà báo về số lượng khổng lồ các tác phẩm văn học mà "nhà văn Horatio Alger đã tặng cho Thư viện Baker thuộc Trường Kinh doanh Harvard."

Buffett thực ra đã nộp đơn xin học tiếp tại trường này. Cậu tự tin viết cho Orans, người bạn đã chọn Trường Luật Colombia, rằng: "Này! Jerry béo, hãy suy nghĩ lại rồi nộp đơn vào Harvard cùng với tớ đi." Mùa hè đó, Buffett đón xe lửa tới Chicago để gặp một cựu sinh viên tại Harvard. Gày giơ xương, đầu tóc không chải chuốt và gương mặt non nớt của cậu đã gây cho người phỏng vấn ấn tượng rằng cậu không hợp với Harvard cho lắm. Cuộc phỏng vấn đó kết thúc chỉ trong vòng 10 phút. Viết cho "Jerry béo" vào ngày 19/7, Buffett đã cần tới năm đoạn văn để thông báo kết quả. Cậu cho bạn mình biết rằng cậu đang học môn thuế và nghiên cứu về "tất cả các yếu tố tinh vi nhất khiến lợi nhuận của các công ty bị hạn chế bớt." Sau đó cậu mô tả cú giao bóng mạnh mẽ như súng thần công của mình trên sân gôn, rồi cập nhật về việc kinh doanh banh gôn; cậu còn gửi những lời chúc tốt lành cho người cha đang hồi phục sau cơn bệnh của Orans.

Sau cùng mới là vấn đề chính. Những gã huênh hoang khoác lác đó đã không nhận mình vào khoa sau đại học của họ. Họ cho rằng 19 tuổi là còn quá trẻ và khuyên mình nên đợi thêm một hay hai năm nữa. Giờ thì mình đang phải đối mặt với thực tế u ám là sẽ phải tự trả tiền thuê phòng và ăn ở tại đây thêm bốn tuần lễ nữa. Bố mình muốn mình tiếp tục tìm thêm một trường nào đó nhưng mình không thích ý tưởng đó cho lắm.

Hai tuần sau, cậu không giấu giếm bạn mình thêm nữa. Cậu viết:

Jerry Béo yêu quý,

Nói thật với cậu, tớ đã chết lặng khi nghe tin từ Harvard. Hiện giờ, tớ đang chờ được trường Columbia chấp nhận. Ở đó họ có khoa tài chính khá tốt; ít nhất thì họ cũng có một vài nhân vật đang nổi – những giáo sư đang giảng dạy môn định giá cổ phiếu là Graham và Dodd.

Nhưng hóa ra Buffett đã đánh giá thấp hai nhân vật này. Benjamin Graham lúc đó thật ra đã là chủ nhiệm khoa chứng khoán; ông và đồng nghiệp của mình David Dodd là đồng tác giả cuốn Phân tích Chứng khoán, cuốn sách giáo khoa có tầm ảnh hưởng rất lớn. Khi còn ở Lincoln, Buffett cũng đã đọc quyển sách mới của Graham, Nhà Đầu tư Thông minh, và thấy nó hết sức hấp dẫn. Wood, bạn cùng nhà với Buffett đã từng nói: "Cứ như thể là cậu ấy đã tìm được tôn giáo của mình vậy. Cụm từ "nhân vật đang nổi" mà cậu ấy sử dụng có thể xem như là một đánh giá không thành thật cho lắm bởi lúc ấy cậu ấy đang hết sức lo sợ sẽ lại bị từ chối thêm một lần nữa." Nhưng vào tháng Tám, Buffett nhận được tin mừng. Cậu sẽ được tới New York để học tập dưới sự hướng dẫn của vị giáo sư này.

Chú thích:

[5] Henry Ford là người sáng lập tập đoàn Ford Motor. Ông là người đầu tiên áp dụng sản xuất kiểu dây chuyền lắp ráp trong ngành công nghiệp sản xuất ô tô.

[6] Vợ của Tổng thống John F. Kennedy

[7] Trong Chiến tranh Thế giới thứ II, để tránh quân Nhật và Đức ném bom, người ta dùng rèm để che cửa nhằm tránh để ánh sáng từ trong nhà thoát ra ngoài vốn có thể giúp kẻ địch xác định được mục tiêu ném bom.

[8] Daily Racing Form là một tờ báo chuyên đăng thành tích quá khứ của các chú ngựa đua nhằm mục đích thống kê cho những tay cá cược

[9] Một thương hiệu xe hơi của General Motor

[10] Short selling: nghiệp vụ trong đó người thực hiện mượn cổ phiếu của một công ty nào đó từ một nhà đầu tư để bán đi, với kỳ vọng là giá của nó sẽ sụt giảm sau một thời gian và anh ta có thể hoàn trả chúng bằng cách mua lại với giá thấp hơn và hưởng phần chênh lệch

[11] Công ty điện thoại và điện báo, nhà cung cấp các dịch vụ điện thoại đường dài và nội địa lớn nhất Hoa Kỳ

[12] Orans trở thành một nhà đầu tư của Buffett và là một người ngưỡng mộ ông suốt đời. Sau này anh ta đề nghị Beja cũng đầu tư nhưng Beja kiên quyết chứng tỏ rằng mình có thể tự mình làm điều đó. Kể từ đó, Orans thường gọi cho Beja vài lần một năm để kể cho anh ta biết Warren có giá trị như thế nào.

[13] Xe dành cho quý bà khi đi mua sắm

[14] Danly có một sự nghiệp vững chắc trong vai trò một kỹ sư hóa học tại công ty Monsanto. Lúc nghỉ hưu, ông đã mua một chiếc Jaguar.

[15] Cô là ca sĩ và nhạc sĩ nhạc Jazz của Hoa Kỳ (1915 – 1959)

[16] Một chuỗi cửa hàng bách hóa tại Hoa Kỳ

[17] Bài thơ hay nhất của Buffett: "Nếu bạn nhớ những nụ hôn – Thì nghe này, hãy thử thứ này đi – Burma-Shave."

Chương 3: GRAHAM

Thị trường bao giờ cũng là người bạn thật thà. Mỗi ngày, nó đều nói cho bạn biết bạn đang lời lãi được bao nhiêu

— BENJAMIN GRAHAM, Nhà đầu tư thông minh

Buffett bị cổ phiếu mê hoặc kể từ lần đầu cậu được viết giá của chúng lên những tấm bảng đen lớn. Cậu đã mua bán cổ phiếu, nghiên cứu thị trường, tham khảo ý kiến từ những người có uy tín, và chờ đợi phép màu hiện ra – có thể là một hàm số tương quan nào đó trong các biểu đồ hay một nguyên tắc vàng giúp cậu trở nên giàu có. Nhưng lúc đó Warren vẫn chưa làm được gì nhiều hơn so với trước đây, khi cậu lùng sục trên sàn của trường đua ngựa để tìm kiếm những cuống vé bỏ đi. Một số cổ phiếu sẽ sinh lời, nhưng rất nhiều cổ phiếu khác thì không.

Ben Graham chính là người đã mở ra cánh cửa lớn cho Buffett. Ông đã cho cậu những công cụ cần thiết để khám phá những khả năng đa dạng của thị trường và quan trọng hơn là phương pháp tiếp cận nó theo cách rất phù hợp với tâm tính của cậu học trò. Được trang bị những kỹ thuật của Graham, Buffett không cần đến lời khuyên của các bậc thầy nữa mà có thể tận dụng tài năng thiên bẩm của chính bản thân mình. Được tôi luyện theo bản lĩnh hình mẫu của Graham, Buffett đã phát huy hết tính độc lập vốn có của mình trong công việc – tính độc lập được duy trì một cách hoàn hảo theo kiểu Emerson[18] mà cậu vẫn thường được nghe từ cha mình.

Đối với Buffet, vai trò của Graham không chỉ dừng lại ở một người giáo viên. Ông chính là người trao cho cậu tấm bản đồ đáng tin cậy đầu tiên của thành địa bí ẩn và lạ kỳ – thị trường chứng khoán. Ông đưa ra một cơ sở có lý luận trong việc lựa chọn cổ phiếu đầu tư – thứ trước đây vốn chỉ là một cách thức không có nền tảng khoa học giống như trò cá cược. Đầu tư chứng khoán mà không có Graham thì cũng giống như chủ nghĩa cộng sản không có Mác – nguyên tắc cơ bản sẽ không được đưa ra.

Giống như mọi phát kiến mang tính cách mạng khác, lúc đầu, những bài viết của Graham chưa nói lên được đầy đủ tầm ảnh hưởng của ông. Nhưng không giống như những nhà đầu tư khác tại Phố Wall, Graham rất cởi mở trong suy nghĩ và thoải mái chia sẻ các ý tưởng của mình. Phố Wall hấp dẫn ông như một bí ẩn cần phải khám phá – tiền bạc chẳng có ý nghĩa gì với ông cả. Trong cái thế giới đầy rẫy những đầu óc thiển cận đó, Graham là một học giả thực thụ theo quan niệm truyền thống: ông học tiếng Latinh và Hy Lạp, dịch các bài thơ bằng tiếng Tây Ban Nha, và đã sáng tác một vở kịch cho sân khấu Broadway[19] – tuy rằng nó chỉ được trình diễn có bốn đêm. Nhưng kỳ lạ thay, là một người đã cách mạng hóa việc đầu tư, ông lại dành phần lớn thời gian của mình để làm những việc nhỏ nhặt hay chế tạo những vật dụng lạ lùng, chẳng hạn như một cái thước trượt kiểu mới hay những thứ đồ nội thất mà ông cho là "thiết thực hơn". (Điều này cũng khó hiểu không kém so với quan điểm của ông trước sức hấp dẫn của phố Wall: chẳng có vẻ gì là Graham đã từng cầm búa) Về mặt ngoại hình, ông thấp bé, đôi mắt xanh sắc sảo và đôi môi dày – theo một cộng sự của ông thì: đó là "một gã bé nhỏ, có phần xấu xí nhưng vui tính, có cái đầu rất thông minh và nhanh nhạy."

Ông chào đời tại London vào năm 1894 và được đặt cho cái tên Benjamin Grossbaun. Khi ông một tuổi, cha ông đã đưa cả gia đình tới New York để ông có thể mở chi nhánh cho một công ty kinh doanh đồ sứ nhập khẩu. Nhưng cha ông đã qua đời khi ông lên 9. Mẹ ông sau đó đã dùng tiền dành dụm được đầu tư vào thị trường chứng khoán và đã bị mất trắng trong cuộc khủng hoảng tài chính năm 1907. Vì vậy mà Ben phải làm những việc lặt vặt để kiếm sống. Ông học tập xuất sắc tại trường trung học Boys High tại Brooklyn và được nhận vào trường Đại học Columbia. Tốt nghiệp năm 1914, ông được đề nghị nhiều vị trí giảng dạy tại ba khoa trong trường – tiếng Anh, toán và triết học. Nhưng ông đã nghe theo lời khuyên của một vị trưởng khoa khác trong trường và đến làm việc tại Phố Wall.

Tại đó, Graham khởi đầu sự nghiệp từ vị trí thấp nhất, nhận được 2 đô-la một tuần nhờ công việc ghi giá cổ phiếu lên bảng. Trong thời đại mà những nhà phân tích chứng khoán còn chưa được khai sinh mà mới chỉ có những "nhà thống kê thuần túy", ông nhanh chóng chứng tỏ khả năng của mình với tư cách một nhà đầu tư và cũng bắt đầu viết lách. Đến năm 1920, ông đã tham gia giảng dạy về tài chính sau giờ làm việc.

Các bài giảng về Phố Wall thể hiện niềm say mê của ông đối với hình học. Ví dụ, ông hăm hở hệ thống hóa việc đầu tư – trong đó ông nghiên cứu những nguyên lý hình học của Euclide để áp dụng chúng trong phân tích thị trường chứng khoán.

Trong thời buổi của xu thế đầu cơ trong những năm cuối của thập niên 1920 – phương pháp đầu tư của Graham là một trường hợp hiếm hoi và kỳ lạ: ông tìm kiếm những công ty có giá cổ phiếu rẻ tới mức không còn rủi ro nào khi đầu tư vào chúng. Ví dụ, năm 1926 ông phát hiện ra rằng Northern Pipe Line, một công ty chuyên vận chuyển dầu lửa (bằng đường ống dẫn), sở hữu một danh mục đầu tư gồm các trái phiếu ngành đường sắt trị giá 95 đô-la mỗi trái phiếu, đó là còn chưa tính giá trị các đường ống dẫn dầu. Thế nhưng cổ phiếu của nó chỉ được giao dịch ở mức 65 đô-la. Graham đã mua 2.000 cổ phiếu và đề nghị công ty này bán các trái phiếu mà nó sở hữu nhằm lấy lại giá trị cho danh mục đầu tư đang bị chôn vùi của mình. Ban quản trị công ty, vốn do gia đình Rockefeller kiểm soát, đã từ chối đề nghị trên. Thế nhưng, Graham đã tiến hành một cuộc chiến để giành lấy quyền kiểm soát công ty và đã được bầu vào ban quản trị. Northern Pipe Line đành chịu thua có điều kiện để Graham thoái lui khỏi chức vụ vừa được bầu; nó buộc phải thanh lý các trái phiếu đường sắt đang sở hữu và trả lợi tức 70 đô-la cho mỗi cổ phiếu.

Năm 1929, công ty Benjamin Graham Joint Account của Graham đã có số vốn lên đến 2,5 triệu đô-la và Graham đang dẫn dắt nó một cách xuất sắc... Đương nhiên là vào lúc đó, Phố Wall cũng đầy rẫy những người giàu có. Các nhà đầu cơ đang đẩy giá cổ phiếu lên cao ngất trời. Chính trong năm đó, vị giáo sư không may mắn của Đại học Yale – Irving Fisher đã tuyên bố: "Dường như giá cổ phiếu đã đạt được ngưỡng cao và rất ổn định."

Mặc dù vậy, Graham vẫn rất cẩn thận. Khi cuộc Đại Suy thoái[20] diễn ra, công ty Joint Account chỉ bị mất 20% giá trị – con số tương đối khiêm tốn. Nhưng đến năm 1930, Graham – giống như rất nhiều người khác – tin chắc rằng điều tồi tệ nhất đã qua đi. Ông quyết định vay tiền từ các công ty môi giới chứng khoán[21] để đầu tư vào cổ phiếu. Nhưng sau đó, thị trường vẫn tiếp tục phá hết đáy này đến đáy khác. Như John Kenneth Galbraith nhận xét: "Đặc điểm tiêu biểu của cuộc Đại Suy thoái là điều tồi tệ nhất tiếp tục trở nên tồi tệ hơn."

Những đồng tiền thông minh – những đồng tiền được đặt ngoài vòng kiềm tỏa của cuộc Đại khủng hoảng để chờ đợi cho sóng gió đi qua – cuối cùng cũng bị cuốn trôi hết. Vào năm 1932, công ty Joint Account đã giảm tới 70% giá trị. Graham gần như phá sản. Gia đình họ phải chuyển khỏi căn hộ hai tầng nhìn ra công viên Beresford và tới sống trong một căn hộ giản dị nằm ở phía sau của khu El Dorado gần đó, nơi những chỗ trống cũng đang dần trở nên hiếm hoi. Vợ ông, một giáo viên khiêu vũ, phải đi làm trở lại. Graham đã chuẩn bị tinh thần để tuyên bố phá sản, nhưng một người họ hàng của Jerome Newman – người góp vốn của Graham – đã bơm vào 75.000 đô-la tiền vốn và vì thế giúp công ty thoát khỏi cơn nguy khốn. Khi tác phẩm Phân Tích Chứng Khoán xuất hiện vào năm 1934, Graham – vị đồng tác giả 40 tuổi của nó – đã không được trả lương trong vòng 5 năm liền.

Trong phần giới thiệu của quyển sách, Graham thành thật thừa nhận rằng đầu tư vào những cổ phiếu phổ thông dường như là một phương pháp "không đáng tin cậy". Lúc đó, một phần ba các công ty trong ngành công nghiệp Hoa Kỳ đang bán cổ phiếu của mình ở mức dưới giá trị sổ sách. Các chuyên gia vốn chỉ một vài năm trước đây còn xem Phố Wall như chốn thiên đường với những dòng suối sữa và mật ong bất tận thì bây giờ lại khuyên rằng: "Sở hữu những cổ phiếu như thế không thể gọi là đầu tư." Gerald M.Loeb, một nhà bình luận mà tác phẩm rất nổi tiếng Cuộc chiến để tồn tại trong đầu tư của ông xuất hiện cùng thời điểm với cuốn Phân tích chứng khoán, đã cho rằng đầu tư để kiếm lời là chuyện không thể. Nếu chỉ số công nghiệp trung bình Dow Jones có thể đạt được 381,17 điểm vào năm 1929 nhưng rồi lại tụt xuống 41,22 điểm vào năm 1932 thì ai mà biết được giá trị "thực" của nó là bao nhiêu? Ông còn khẳng định: "Tôi không nghĩ là có ai đó thực sự biết được khi nào một cổ phiếu nhất định có giá rẻ hay đắt." Ông đưa ra lời khuyên rằng: "Khi đầu cơ điều quan trọng là phải đoán trước được các xu thế."

Loeb nhấn mạnh rằng điều cần quan tâm xem xét không phải là doanh thu của một công ty mà là tâm lý của đám đông:

Tầm quan trọng của việc cân nhắc đầy đủ quan điểm của số đông, các kỳ vọng và ý kiến của công chúng – và ảnh hưởng của chúng đến giá cổ phiếu – không thể bị bỏ qua.

Nhưng làm thế nào để đánh giá đúng được quan điểm của công chúng? Phương pháp chủ yếu mà ông đưa ra là theo dõi giá của chính các cổ phiếu. Nếu một cổ phiếu rớt giá, bạn nên nhanh chóng bán chúng đi; còn nếu nó tăng, bạn nên mua vào. Mua một cổ phiếu với giá rẻ không thôi thì chưa đủ – bạn phải mua vào "đúng lúc nó bắt đầu tăng."

Nếu Leob không thể hiểu thấu được nghịch cảnh của hàng triệu nhà đầu tư, trong đó mỗi người đều có phản ứng trước hành động của những người còn lại và ai cũng cố gắng đi trước đám đông một bước, thì Graham và Dodd lại làm được điều này:

Đầu cơ cổ phiếu chủ yếu là câu chuyện xoay quanh việc anh A cố gắng nghĩ xem anh B, C và D đang nghĩ gì – trong khi B, C và D cũng cố làm y như thế.

Phân tích chứng khoán đưa ra một cách nhằm thoát khỏi cái vòng luẩn quẩn đó. Graham và Dodd đề xuất các nhà đầu tư không nên chỉ chú ý vào sự biến động giá của các cổ phiếu mà còn phải chú ý vào các công ty đằng sau chúng. Bằng cách tập trung vào lợi nhuận, giá trị tài sản, triển vọng tương lai cũng như các tiêu chí khác tương tự như thế, các nhà đầu tư có thể biết được "giá trị thực" của một công ty – thứ vốn hoàn toàn độc lập với giá cả cổ phiếu của nó trên thị trường.

Họ lập luận rằng thị trường không phải là một "bàn cân máy" để có thể xác định giá trị các cổ phiếu một cách chính xác mà là một "chiếc máy ghi lại kết quả biểu quyết", trong đó vô số người đưa ra sự lựa chọn của họ sau khi đã suy xét dựa trên một nửa là lý trí và nửa kia là cảm xúc. Thỉnh thoảng, những lựa chọn này sẽ không phù hợp với kết quả của những đánh giá hợp lô-gic. Tuy nhiên, bí quyết ở đây chính là đầu tư khi giá cả đang thấp hơn nhiều so với giá trị thực, và tin tưởng vào xu hướng của thị trường là điều chỉnh sự sai lệch đó.

Cứ cho là cuộc Đại Suy thoái vẫn chưa lộ rõ hết sức tàn phá của nó, nhưng thời điểm đó vẫn là một thời điểm thích hợp để thể hiện lòng tin của một nhà đầu tư vào thị trường. Nhiều cổ phiếu của các công ty đang được rao bán với giá trị còn thấp hơn số dư tiền gửi của nó trong ngân hàng. Tuy nhiên, Graham, con người luôn tin tưởng vào các giá trị truyền thống, đã có thể nhận ra rằng sự u ám bao trùm lên Phố Wall chỉ là một phần của vòng tròn luân hồi nhân quả:

Việc những khoản lợi nhuận khổng lồ rồi cũng biến thành những khoản thua lỗ to lớn, những lý thuyết mới được phát triển rồi sau đó lại bị nghi ngờ, những sự lạc quan vô tận lại được tiếp nối bởi những nỗi thất vọng cùng cực, tất cả đều hoàn toàn phù hợp với quy luật truyền thống đã tồn tại bao đời nay.

Graham phân tích tỉ mỉ các cổ phiếu phổ thông, trái phiếu công ty, chứng khoán ưu tiên[22] (những thứ Micheal Milken thường gọi là trái phiếu rác – junk bond) giống như các nhà sinh vật học mổ xẻ những con ếch. Thoạt nhìn, Phân tích chứng khoán là một quyển sách giáo khoa phục vụ cho một chuyên ngành vẫn còn đang trong giai đoạn hình thành[23]. Tuy nhiên, do được viết trong thời gian từ cao trào của cuộc Đại khủng hoảng năm 1929 cho đến giai đoạn hậu kỳ của nó nên cuốn sách cũng được coi như một lời kêu gọi tránh xa khỏi tội lỗi của các hoạt động đầu cơ. Theo nghĩa này, nó là một sự đột phá hoàn toàn. Các nhà đầu cơ của Loeb coi cổ phiếu như những mẩu giấy, có giá trị bằng tất cả những gì kẻ kế tiếp phải trả. Mục đích của ông là đi trước những kẻ khác một bước. Còn nhà đầu tư của Graham-và-Dodd lại coi cổ phiếu là một phần của một công ty mà giá trị của nó, theo thời gian, sẽ phản ánh giá trị thực của toàn bộ công ty đó.

Nó là một sự thực gần như không thể tin nổi mà Phố Wall chưa bao giờ băn khoăn về nó: "Một công ty nào đó đáng giá bao nhiêu?"

Thế nhưng nó lại chính là câu hỏi mà Graham và Dodd đưa ra để làm chỉ dẫn trong khi định giá một cổ phiếu nào đó. Nó không phải là một môn khoa học chính xác, nhưng (đây chính là điểm cốt lõi) một nhà đầu tư cũng đâu cần đến sự chính xác – anh ta chỉ cần kỹ năng để nhận biết cổ phiếu của một công ty đã được bán với giá thật sự thấp hơn giá trị của nó nhiều hay chưa mà thôi.

Một ví dụ minh họa đơn giản và dễ hiểu nhất là: việc nhận biết xem một người phụ nữ đã đủ tuổi bầu cử hay chưa khi không biết tuổi của cô ta hoặc một người đàn ông có béo phì hay không khi không biết cân nặng của anh ta là điều hoàn toán có thể làm được.

Vẫn còn một câu hỏi hóc búa khác là một nhà đầu tư sẽ phải làm gì khi một cổ phiếu rẻ, sau khi mua

vào, lại rớt giá hơn nữa. Về vấn đề này, hai tác giả thừa nhận rằng: bởi vì giá cả đôi khi không phản ánh chính xác nên nó có thể cần một thời gian khá dài để tự điều chỉnh.

Câu trả lời cho câu hỏi trên được tìm ra một năm trước khi Buffett nhập học tại trường Columbia. Trong cuốn Nhà Đầu Tư Thông Minh của Graham, triết lý của ông đã được gói gọn lại trong bốn từ "khoảng biên an toàn." Ông cho rằng: "Một nhà đầu tư nên giữ một khoảng cách – mà nên là một khoảng cách lớn – giữa mức giá anh ta sẵn sàng trả cho một cổ phiếu và giá trị mà anh ta ước tính được của nó. Điều này cũng giống như việc dành ra khoảng trống cho các sai lầm trong khi lái xe ô tô. Nếu khoảng biên này đủ lớn, nhà đầu tư sẽ được an toàn. Nhưng nếu ngược lại thì sao? Nghĩa là giả sử cổ phiếu này tiếp tục rớt giá. Graham viết: "Cứ cho rằng không hề có thứ gì liên quan đến công ty đó thay đổi, vậy thì nhà đầu tư không nên để tâm đến giá cổ phiếu của nó nữa, cho dù nó có u ám đến mức nào."

Thật ra, một nhà đầu tư cảm thấy nhụt chí do thị trường giảm sút và quyết định bán ra theo phong trào ở mức giá rất thấp chính là "đang chuyển lợi thế cơ bản của mình thành một bất lợi cơ bản. Vậy lợi thế cơ bản là gì? Hầu hết các nhà đầu tư đều không biết rằng mình có một lợi thế như vậy Graham đã giải thích điều này trong một câu chuyện ngụ ngôn:

Hãy tưởng tượng, bạn đang nắm một cổ phần nhỏ trị giá 1.000 đô-la trong một công ty tư nhân nào đó. Một trong những người cùng hùn vốn với bạn, "Ông Thị Trường" là một người bạn rất thật thà. Mỗi ngày, ông đều nói cho bạn biết bạn đang lời lãi bao nhiêu từ số cổ phiếu của mình, hơn nữa, trên cơ sở đó ông ta còn đề nghị bạn nên mua vào hay bán thêm cho ông ta một số cổ phiếu nữa. Đôi khi, ý kiến của ông ta rất hợp lý… Nhưng mặt khác, "Ông Thị Trường" cũng hay để cho sự sốt sắng nhiệt thành hoặc là nỗi hoảng hốt sợ hãi của mình lấn át, chính vì thế mà các giá trị ông ta đưa ra, với bạn, dường như hơi ngớ ngẩn.

Một nhà đầu tư thật sự cũng ở trong hoàn cảnh giống hệt như vậy. Anh ta có thể hoặc là tận dụng bảng giá hằng ngày của thị trường hoặc là bỏ qua nó –"Ông Thị Trường" rồi sẽ trở lại bình tĩnh hơn và sẽ đưa ra những giá trị đúng đắn hơn.

Đối với Buffett, những ý tưởng này giống như là bảng mã chìa khóa để giải nghĩa các văn tự cổ vậy. Cậu đã áp dụng hết các kỹ thuật đầu cơ; cậu đã dùng cả mẹo vặt lẫn các biểu đồ Magee – hết phương pháp này đến phương pháp khác nhằm bắt kịp với xu thế của thị trường. Thế nhưng, Graham đã đưa ra một phương pháp đầu tư có thể giúp cậu thoát khỏi việc cứ phải bắt chước "A, B và C" – nó chỉ đòi hỏi cậu phải duy trì tính độc lập một cách hoàn hảo như cậu đã học được từ cha mình. Buffett coi đó là sự giác ngộ, giống như "Thánh Paul trên đường đến Damascus" vậy. Cậu đã gặp được vị tiên tri của mình.

Tại đại học Columbia, Buffett nhận thấy Graham là một tính cách khá lôi cuốn. Vẻ ngoài của ông rất giống với Edward G. Robinson[24], và các bài giảng của ông thì đều mang màu sắc của các vở kịch. Trong một buổi học nọ, Graham mô tả say sưa và nhấn mạnh vào sự khác biệt lớn giữa hai bảng cân đối kế toán của công ty A và công ty B. Nhưng cuối cùng hóa ra chúng đều là của Boeing – vào những thời điểm thịnh suy khác nhau trong lịch sử của nhà sản xuất máy bay này.

Năm học 1950, Graham có cả thảy 20 sinh viên. Hầu hết các sinh viên này đều lớn tuổi hơn Buffett nhiều, và một vài người trong số họ đang làm việc tại Phố Wall. Các bài giảng của ông thường diễn ra như một cuộc trao đổi hai chiều. Graham thường sử dụng phong cách Socratte là nêu lên một câu hỏi để dẫn dắt vào chủ đề, nhưng khi ông chưa kịp dừng lời thì anh chàng 20 tuổi từ Omaha đã giơ tay thẳng tắp đòi phát biểu.

Graham rất hiếm khi nhận xét xem những câu trả lời của Buffett là đúng hay sai. Ông không có thói quen gói gọn vạn vật trong vũ trụ này vào sự hiểu biết có hạn của mình. Ông thường nói: "Thật tuyệt. Điều gì khiến cậu đi đến kết luận đó vậy?" Và Buffett bắt đầu giải thích. Một người bạn cùng lớp của Buffett, Jack Alexander nhớ lại:

Hình như Warren là người trẻ tuổi nhất trong lớp – chính xác là một học sinh phát triển sớm. Cậu ấy có câu trả lời cho mọi câu hỏi, lúc nào cậu ấy cũng giơ tay, lúc nào cậu ấy cũng dẫn dắt các cuộc thảo luận. Cậu ấy luôn luôn nhiệt tình và sốt sắng và hẳn là có nhiều điều để nói hơn bất cứ người nào khác.

Tâm điểm của Graham là các cổ phiếu giá rẻ – "những mẩu xì gà" chưa cháy hết, hoặc những cổ phiếu bạn có thể đầu tư gần như miễn phí, giống như những điếu xì gà hút dở nhưng vẫn còn một vài "hơi thuốc" vô cùng quý giá khi rít nốt chúng. Một trong những bài tập ông ra trong năm đó là nghiên cứu những cổ phiếu được giao dịch dưới giá 5 đô-la.

Buffett cũng học được phương pháp đọc các bảng báo cáo tài chính, và cách làm thế nào để phát hiện gian lận. Về bản chất, Graham đã dạy cho cậu cách làm thế nào để xác định giá trị hợp lý của một công ty khi khai thác những tài liệu do chính nó phát hành.

Graham không thực hiện những điều này một cách lý thuyết đơn thuần. Ông giảng giải về những cổ phiếu thực trên thị trường. Ông tỏ ra rất thờ ơ trước thực tế là các sinh viên đang kiếm lời từ chính các ý tưởng mà ông đưa ra. Đến năm 1950, khi bước sang tuổi 56, Graham đã trở nên rất giàu có, nhưng thái độ thờ ơ đó của ông thì vẫn không mấy thay đổi so với những năm 1930.

Một trong số các sinh viên của ông nhớ lại: "Những gã trai ranh mãnh trên Phố Wall này, tất cả họ đều kiếm được rất nhiều tiền từ những ý tưởng của Ben nhưng ông thì chẳng bao giờ bận tâm." Graham là kiểu nhà bác học đãng trí, thường ngủ với những tập giấy ghi chú rải đầy mặt gối và rồi sáng hôm sau mang hai chiếc giày màu khác nhau để tới chỗ làm. Marshall Weinberg, người cùng thời và sau này là nhà môi giới cũng như là bạn của Buffett, đã tham gia hai khóa học của Graham. Anh ta nhớ lại:

Ông ấy đưa ra cho bạn những ý tưởng. Tôi đã mua cổ phiếu của Youngtown Sheet & Tube với giá 345/8 và bán chúng ở quanh mức 75 đến 85. Tôi mua cổ phiếu của GM và Easy Washing Machine theo lời khuyên của ông. Ông ấy đã nói: "Đây là cổ phiếu mà bây giờ, tức là sáng nay, xem ra là rẻ đối với tôi". Cổ phiếu của Real Silk Hosiery cũng là một trường hợp tương tự. Lớp học này đã giúp tôi có tiền trang trải học phí.

Buffett cuồng tín khi đi theo từng bước chân của Graham. Cậu đầu tư vào các cổ phiếu do công ty đầu tư của Graham là Graham-Newman Corp. nắm giữ, chẳng hạn như Marshall Wells và Timely Clothes. Cậu tra tên giáo sư của mình trong quyển Ai là Ai và phát hiện ra rằng Graham là chủ tịch của Công ty Bảo Hiểm Người Lao Động Chính Phủ[25]. Công ty này được biết đến với cái tên GEICO và có trụ sở tại Washington. Buffett cảm thấy mình muốn biết về bất cứ tổ chức nào do Graham điều hành, và cậu quyết định phải đến thăm nơi đó. Cũng thật là thuận tiện, cha cậu đã tái đắc cử vào Quốc hội năm 1950, và trở lại Washington vào mùa xuân năm 1951 trong khi Warren đang học kỳ thứ hai tại trường Columbia.

Buffett đón xe lửa vào một ngày thứ Bảy. Trung tâm Washington trông thật hoang vắng, song cậu vẫn đi thẳng đến văn phòng của GEICO trên đường số 15. Thấy cổng khóa, cậu đập cửa và gọi to cho đến khi người trông nhà xuất hiện.

Buffett hỏi: "Ngoài chú ra cháu còn có thể nói chuyện với ai ở đây nữa không?"

Người trông nhà nói có một người đàn ông đang làm việc trên tầng sáu và đồng ý dẫn cậu lên đó. Lorimer Davidson sửng sốt khi thấy một cậu sinh viên trẻ măng tiến lại bàn làm việc của mình – và sững sờ khi cậu ta dồn dập đặt ra hàng loạt câu hỏi. Nhưng cuối cùng hai người họ đã nói chuyện với nhau suốt bốn tiếng đồng hồ.

Sau 15 phút, tôi đã biết mình đang nói chuyện với một người khác thường. Cậu ta đưa ra những câu hỏi tinh tế và hết sức thông minh. GEICO là gì? Phương pháp kinh doanh, triển vọng tương lai và tiềm năng tăng trưởng của nó là gì? Cậu ấy đặt ra loại câu hỏi của một nhà phân tích chứng khoán giỏi. Tôi là phó chủ tịch phụ trách tài chính và cậu ấy cố gắng khai thác hết những điều tôi biết.

Davidson biết rất nhiều thứ – về GEICO và cả về Graham. Công ty này được Leo Goodwin thành lập tại Texas vào năm 1936, ông đã đưa ra ý tưởng xuất sắc là bán bảo hiểm xe ô tô thông qua đường thư trực tiếp, do đó cắt giảm chi phí duy trì mạng lưới đại lý như các công ty thông thường khác. Ngoài ra, GEICO chỉ bán bảo hiểm cho các nhân viên chính phủ, nhóm người có tỷ lệ đòi bồi thường thấp hơn mức trung bình. Chi phí phân phối thấp cùng với khách hàng thuộc tầng lớp có địa vị cao đã giúp cho nó trở thành người chiến thắng. Năm 1947, một cổ đông lớn muốn rút ra khỏi công ty, và ông này đã thuê Davidson – lúc đó đang là một nhà môi giới đầu tư – bán cổ phần của mình. Lúc đầu, không ai thèm mua chúng. Nhưng đến năm 1948, ông bán nó cho Graham, người phát hiện ra rằng đây

là một mỏ vàng. Công ty Graham-Newman đã bỏ ra 720.000 đô-la – một phần tư số tài sản của mình – để mua một nửa số cổ phần của GEICO. Không lâu sau, Graham-Newman bán hết số cổ phần này cho các cổ đông của công ty, sau đó cổ phiếu của GEICO bắt đầu được giao dịch công khai. Trong khi đó, Davidson đã thực hiện một vụ mua bán quá tốt nên đã được mời tới làm việc cho GEICO.

Buffett trở lại New York sau khi đã bị GEICO hoàn toàn mê hoặc. Với một chút tìm tòi, cậu khám phá ra rằng biên lợi nhuận của nó gấp năm lần những công ty bảo hiểm thông thường khác, và rằng tiền bảo hiểm cũng như lợi nhuận của nó đang tăng vùn vụt. Sau đó, cậu đi gặp thêm các chuyên gia bảo hiểm – những anh B, C và D. Họ đều bảo với cậu rằng cổ phiếu của GEICO đang được định giá quá cao. Nghiên cứu của Buffett dựa trên các dữ liệu thực tế thì lại cho thấy điều ngược lại, nhưng họ đã làm cậu thoái chí. Họ là các chuyên gia còn cậu chỉ đang theo học một trường loại B.

Mỗi nghiên cứu kỹ lưỡng để lựa chọn cổ phiếu để đầu tư có lẽ đều sẽ dẫn tới tình thế lưỡng lự như vậy. Việc đầu tư vốn của mình theo cách mà mọi người cho là ngớ ngẩn quả là cực kỳ khó khăn – đó chính là lý do tại sao Graham lại vô giá đến vậy. Ông thích nói: “Anh chẳng đúng cũng chẳng sai chỉ bởi vì đám đông không đồng ý với anh.” Lựa chọn cổ phiếu để đầu tư phụ thuộc không chỉ vào ý thích nhất thời của đám đông mà là vào các dữ liệu thực tế. Buffett đã luôn ghi nhớ điều này, một phần bởi vì cậu luôn nhìn Graham theo cách hoàn hảo nhất – như một vị anh hùng, giống như cha của cậu vậy.

Graham cũng có ảnh hưởng tương tự đối với những người khác. Mặc dù bình thường luôn tỏ ra kín đáo và dè dặt, nhưng ông luôn dành những tình cảm trìu mến gần giống như của cha mẹ cho các sinh viên của mình. Đối với Jack Alexander thì Graham là một người cha. Nhưng thật lạ lùng là những lời đó lại được các sinh viên của ông nói ra nhiều hơn là chính những đứa con ruột của Graham.

Với gia đình của chính mình, Graham lại là một người rất xa cách; chủ yếu là do tính trăng hoa của ông gây ra. Ông đã bỏ người vợ đầu tiên của mình để theo một cô người mẫu trẻ, và vào lúc Buffett gặp ông, Graham đang sống cùng với người vợ thứ ba của mình tên là Estelle vốn trước đây là thư ký cho ông. Theo một câu chuyện kể về sự trác táng của vị giáo sư này thì một lần, ông đang ở trên giường với Estelle thì một người phụ nữ đến gọi cửa và Graham đã đề nghị cô ta vào chung giường với họ.

Những đứa con của ông nhận thấy bố mình luôn tỏ ra xa cách, đặc biệt là sau khi ông mất cậu con trai 9 tuổi. Chúng biết bố mình là con người của những ý tưởng, thường đi dạo bộ vòng quanh công viên Central Park với một chiếc mũ và một chiếc gậy đi bộ, vừa đi vừa ngâm thơ. Cậu con trai Benjamin có lần đã hỏi bố mình một câu hỏi đơn giản về một bài học tiếng Latinh ở trường trung học, và Graham đã đáp lại bằng cách đọc thuộc lòng một bài diễn văn của Cicero, cứ như thể ông đang giảng bài cho sinh viên trên giảng đường vậy. Ông rất thiếu kiên nhẫn cho những cuộc tán gẫu, và thường xuyên biến mất ngay giữa buổi tiệc tối do chính ông tổ chức để đi đọc sách.

Thế nhưng được làm học trò của Graham vào những năm 1950 là đã kiếm được một chỗ rất ngon lành. Phố Wall đầy rẫy những “mẩu xì gà chưa hút hết”; bạn chỉ cần có các công cụ và một cái đầu để nhận biết chúng. Đối với những nhà quản lý đầu tư tương lai, ngôi trường Columbia của Graham và Dodd đã cho họ những trải nghiệm quan trọng, na ná như cú sốc mà một tác giả trẻ 20 tuổi trải qua trước khi cho ra đời kiệt tác của mình.

Buffett nhanh chóng tham gia vào một hội những người hết lòng ủng hộ Graham. Cậu về chơi nhà Fred Stanback, một người bạn cùng lớp nhút nhát đến từ Bắc Carolina; Fred đã nói với mẹ mình rằng Buffett “chỉ ăn bánh mỳ kẹp và uống Pepsi-Cola và do đó sẽ không gây ra rắc rối gì.” Sau đó, Buffett và Stanback tới thành phố Jersey tham dự cuộc họp cổ đông thường niên của công ty Marshall Wells và tại đó họ gặp Walter Schloss, một người cũng sùng bái Graham và lúc đó đang làm việc tại công ty Graham-Newman. Cả ba cùng nhau đi ăn trưa và nói chuyện về cổ phiếu cho tới khi mệt nhừ.

Trong một chuyến du ngoạn khác đến Câu Lạc Bộ Phố Wall ở trung tâm thành phố, Buffett đã gặp Tom Knapp, một anh chàng đến từ Long Island có tính tình khiêm tốn; anh này đã bỏ công việc trong ngành hóa học để nhảy sang lĩnh vực cổ phiếu sau khi tham dự một lớp học buổi tối của David Dodd. Buffett cũng trở nên thân thiết với William Ruane, một người rất nghiêm túc, đã tốt nghiệp trường Kinh Doanh Harvard và hiện đang học dự thính trong một lớp của Graham. Giữa những chàng sinh viên này ngay lập tức hình thành một mối dây liên kết vô hình do sự sùng bái hết mực mà họ dành cho Graham.

Như Buffett quan sát sau này, một người hoặc là sẽ lập tức bị Graham cuốn hút hoặc là không bao giờ. Bởi vì ai cũng có một tính cách riêng cố hữu và việc thuyết phục sẽ chẳng bao giờ mang lại kết quả gì. Những người bạn mới của Buffett ngay lập tức bị Graham hút hồn. Họ nhận thấy chiến lược của ông – tóm gọn lại là cố gắng mua một cổ phiếu có giá trị 1 đô-la với giá 50 xu – là một chiến lược hiệu quả và hết sức đơn giản, trong khi hầu hết những chiến lược khác tại Phố Wall đều chỉ là chuyện tầm phào. Họ khởi đầu như một nhóm với Buffett, một người hóm hỉnh, dễ mến – nhưng họ biết chắc là thông minh hơn họ làm lãnh đạo. Ấn tượng đầu tiên của Knapp về Buffet là "dường như cậu ta biết tất cả các bảng cân đối kế toán của tất cả các công ty tại Sàn Giao dịch Chứng khoán New York."

Tuy nhiên, có một điều thật lạ lùng là khi Buffett tốt nghiệp vào năm 1951, cả Graham và cha cậu đều khuyên cậu không nên bước chân vào con đường chứng khoán. Cuộc Đại Suy thoái đã để lại cho cả hai người tâm lý lo sợ về khả năng một cuộc khủng hoảng thứ hai. Graham chỉ ra rằng chỉ số Dow Jones năm nào cũng tụt xuống mức dưới 200 tại một thời điểm nào đó, ngoại trừ năm nay. Một dấu hiệu của bong bóng báo trước khủng hoảng. Vậy thì tại sao không hoãn việc gia nhập Phố Wall cho đến khi cuộc khủng hoảng kế tiếp đó qua đi và tìm một công việc an toàn trong lúc này trong một công ty nào đó, chẳng hạn như Procter & Gramble.

Đó là một lời khuyên lạ lùng – đi ngược lại với triết lý của Graham là không nên dự báo trước diễn biến của thị trường. Sự thực là sau đó chỉ số Dow Jones không bao giờ xuống dưới mức 200 nữa. Sau này Buffett cho hay: "Lúc đó tôi có khoảng 10.000 đô-la, và nếu nghe theo lời khuyên của họ bây giờ có lẽ tôi cũng chỉ có độ 10.000 đô-la mà thôi."

Dù thế nào đi nữa thì Buffett cũng không bao giờ chịu ngồi đó mà chờ đợi. Từng đạt được điểm A+ duy nhất mà thầy Graham đã cho sinh viên của mình trong suốt 22 năm dạy học của ông tại trường Columbia, Buffett đã đưa ra lời đề nghị quá hấp dẫn mà dường như ông không thể chối từ: làm việc cho công ty Graham-Newman mà không cần nhận lương.

Thế mà Graham đã từ chối cậu. Đó là những ngày tháng mà các ông chủ công ty không theo đạo Do thái trên Phố Wall không bao giờ tuyển dụng những người Do thái vào làm và vì thế Graham muốn để dành các vị trí trong công ty của ông cho họ[26]. (Cho mãi đến năm 1963 Morgan Stanley mới tuyển người Do thái đầu tiên) Không rõ Buffett có biết lý do của Graham ngay lúc đó không hay phải sau này, nhưng khi biết được, cậu đã bị sốc. Một trong những người bạn của cậu kể lại: "Đó là một bài học cho cậu ấy về sự nhạy cảm trong các vấn đề."

Buffett đã không tìm kiếm một công ty khác tại Phố Wall – nghĩa là không hề muốn làm việc cho những người mà cậu không biết. Và một lần nữa, cậu lại hướng về quê nhà. Ngân hàng Omaha National Bank có mời cậu làm việc, nhưng Buffett đã từ chối; cậu thích môi trường quen thuộc của Buffett-Falk & Co., công ty môi giới của cha cậu hơn. Một người bạn của Howard đã hỏi: "Cháu sẽ trở nên nổi tiếng với công ty Buffett & Son chứ?"

Nhưng Buffett đáp: "Không, phải là Buffett & Father chứ ạ!"

Tại Omaha, Buffett bắt đầu tán tỉnh Susan Thompson, con gái của một vị mục sư nổi tiếng và cũng là một giáo sư triết học. Những người họ hàng của cô là bạn của gia đình Buffett và bố cô đã từng điều hành một trong những chiến dịch của Horward. Ngoài ra, Susie cũng là bạn cùng phòng của chị Roberta tại Đại học Northwestern.

Susie có nụ cười rạng rỡ, đôi má tròn trĩnh và mái tóc đen quăn ép gọn vào cổ – hơi giống với mái tóc của nhân vật hoạt hình Betty Boop. Là một người vui vẻ và thân thiện, cô ấy thường gây cho mọi người ấn tượng ban đầu về một cô gái vô tư, có khi còn hơi ngây ngô.

Nhưng sự thật lại hoàn toàn ngược lại. Susie là một cô gái ốm yếu. Cô từng bị bệnh viêm tai, thường xuyên phải mổ tai, và phải ở nhà trong một thời gian dài vì bị bệnh thấp khớp. William và Dorothy Thompson đã cố gắng bù đắp lại cho con gái bằng cách dành cho cô sự quan tâm, chăm sóc và động viên.

Cô lớn lên với nhận thức rằng mình được yêu thương một cách vô điều kiện. Và sau khi đã vượt qua được bệnh tật, cô cũng nhận thức được giá trị của tự do. Cô cảm thấy mình không chỉ đơn thuần được khỏe mạnh mà là được giải thoát khỏi nỗi đau đớn. Cô nói: "Thoát khỏi những cơn đau là một điều hết

sức tuyệt vời. Tôi đã học được điều này từ khi còn rất nhỏ."

Khi trưởng thành, Susie dường như được tạo ra từ tất cả mọi yếu tố cảm xúc mà Warren không có được. Cô rất thích được tiếp xúc với mọi người. Với bản năng muốn đồng cảm với người khác, cô luôn khiến mọi người nói ra tâm sự và đặc biệt là những cảm xúc của họ. Faith Steward-Gordon, người đứng đầu hội nữ sinh và sau này là bà chủ của phòng trà New York's Russian, nói rằng:

Ở Susie có sự huyền bí của cả thế giới bên kia. Chúng tôi cùng học chung lớp triết học. Cô ấy đã gửi cho tôi quyển sách viết về Thiền tông của Đạo Phật. Cô ấy luôn cố gắng thoát khỏi những gì trần tục để đề cập đến những vấn đề lớn lao hơn thế. Khi cô ấy nhìn vào mắt bạn và hỏi: "Bạn thế nào?", thì có nghĩa là cô ấy muốn hỏi: "Cuộc sống của bạn, tâm hồn của bạn thế nào?"

Đặc biệt, Susie bị ý nghĩ về cái chết làm mê hoặc. Nhưng nó lại là hình ảnh rất tương phản với nỗi ám ảnh của Warren. Vào một lúc nào đó trong khi đang bệnh nặng, cô đã mất cảm giác sợ chết, và giờ đây cô luôn mong muốn được ở bên những người đang trong thời khắc lâm chung và giúp làm dịu nỗi sợ hãi của họ về cái chết đang đến quá gần. Trong khi Warren nghĩ về cái chết theo một cách rất lô-gic và muốn tránh khỏi toàn bộ chủ đề kinh hãi này càng xa càng tốt thì Susie lại hiểu nó như một sự giải thoát cho linh hồn và luôn sẵn sàng đón nhận nó.

Khi lần đầu nhìn thấy Susie vào mùa hè năm 1951, Warren đã ngay lập tức phải lòng cô. Nhưng Susie thì không. Cô cảm thấy ngán ngẩm với những trò nhức óc của cậu và thường lẻn ra ngoài qua cửa sau khi Warren tới gọi. Warren thường nói với cô rằng mình sẽ trở nên giàu có – một thứ không hề có ý nghĩa đối với cô. Ngoài ra, theo như Susie nhớ lại, cô đang "yêu một ai đó say đắm." Do đó Warren quyết định chinh phục cha nàng. Susie kể lại: Warren đến nhà bố mẹ tôi hàng tối và chơi đàn ghita Hawai. Bố tôi chơi đàn măng-đô-lin từ khi 20 tuổi, do đó ông cảm thấy rất phấn khích khi có ai đó chơi cùng mình. Vì thế mà tối nào Warren cũng qua chơi trong khi tôi hẹn hò với người kia.

"Người kia" chính là Milton Brown, con trai một người đưa thư cho công ty Union Pacific; anh ta đã hẹn hò cùng Susie từ thời trung học và họ vẫn tiếp tục mối quan hệ yêu đương tại trường đại học Northwestern. Bố mẹ Susie không thích việc con gái mình hẹn hò với một kẻ Do Thái và không bao giờ mời Brown vào nhà. Anh chàng Brown ngèo túng cũng không được chào đón tại hội nữ sinh của Susie. Nhưng đối với Susie, người vốn đang cố gắng thoát khỏi sự chăm bẵm che chở của gia đình thì anh chàng Brown này lại thật cuốn hút. Nhưng cuối cùng, cô cũng nhượng bộ bố mình, chia tay với Brown và vội vàng rời khỏi trường Northwestern.

Trong khi đó, Warren đủ khôn ngoan để nhận biết tình hình. Cậu nói với ông Thompson rằng mình là một sự dung hòa tuyệt vời: "Đủ Do thái để hợp với Susie và đủ Cơ đốc để hợp với bác." Khi nói đủ Do thái để hợp với Susie, Warren chắc chắn có ý rằng Susie cũng sẽ tìm thấy mối đồng cảm từ phía cậu. Chị Dorothy của Susie nhớ lại:

Bố tôi thích cậu ấy ngay lập tức. Cậu ấy thường ghé chơi khi gia đình đã dùng xong bữa tối. Susie rửa chén đĩa còn cậu ấy ngồi trên một chiếc ghế đẩu chơi đàn ghita và hát. Warren có giọng hát thật tuyệt.

Vị mục sư tóc đen, vốn đã quen với việc mọi người phải làm theo ý mình, đã liên tục giục giã Susie rằng cô nên đi chơi với Warren. Susie rất kính trọng cha mình và vì thế quyết định nghe theo ý kiến của ông.

Rốt cuộc, cô và Warren cũng bắt đầu hò hẹn. Cô thích tính hài hước của cậu, và tình cảm không mấy suôn sẻ của họ phát triển thành một tình yêu lãng mạn. Dì Katie của Warren kể lại: "Chúng hết sức quấn nhau. Hôn nhau, ngồi vào lòng nhau. Thật là bạo dạn quá."

Và như dự đoán từ trước của Warren, cậu thực sự "đủ Do Thái" để dành cho Susie. Cậu có những ký ức không vui thời niên thiếu được chôn kín, chẳng hạn như người mẹ đau khổ của mình và chuyện cậu bị buộc phải chuyển đến ở Washington; mọi việc chỉ còn chờ Susie khám phá. Còn Susie có một sự cảm thông sâu sắc đối với cậu, không giống với bất cứ người nào trước đây. Hồi tưởng lại, Warren đã nói cậu đã sống cô đơn cho đến tận khi gặp được Susie.

Ẩn trong tấm mạng che mặt và chiếc áo dài đăng ten trắng muốt kiểu Chantilly[27], Susie kết hôn

cùng Warren tại Nhà thờ Giáo hội Trưởng lão Dundee vào ngày thứ Bảy thứ ba của tháng 4/1952. Trên đường lái xe đến California để hưởng tuần trăng mật, họ dừng lại tại quán cà phê Wigam, ngoại ô Omaha để dùng bữa sáng. Theo một ghi chép – có lẽ là không chính xác – về chuyến đi, thì vào ngày Chủ nhật đầu tiên đó, Warren đã thấy một chiếc Cadillac đỗ đơn độc bên ngoài trụ sở của một công ty. Cậu dừng xe lại, chui vào bên trong, và trao đổi ý kiến cùng với vị chủ tịch công ty đang ngồi trong đó trong khi cô vợ 19 tuổi chờ ở trong xe, chuyện đó đã phần nào phản ánh những sự thực không mấy dễ chịu của việc kết hôn với Warren Buffett.

Đôi vợ chồng trẻ bắt đầu cuộc sống gia đình trong một căn hộ ba phòng ngủ thuê với giá 65 đô-la một tháng. So với những lời hứa hẹn về sự giàu có của Warren thì Susie chắc là đã cảm thấy chưng hửng. Căn hộ đó tồi tàn đến nỗi hàng đêm chuột vẫn chui vào giày của họ. Warren rất chặt chẽ trong việc chi tiêu nên khi hai vợ chồng sinh con gái – cũng được đặt tên là Susie – họ đã phải lấy ngăn kéo chạn bát đĩa làm giường cho em bé.

Tại công ty Buffett-Falk, Buffett không phải kiểu nhân viên kinh doanh chứng khoán mà mọi người thường hay gặp. Thương vụ đầu tiên mà cậu thực hiện là một vụ mua bán khó khăn liên quan tới cổ phiếu của GEICO không được nhiều người biết đến. Nhưng Buffett lúc đó vẫn rất tự tin bỏ ra 10.000 đô – gần như toàn bộ số tiền cậu dành dụm được – đầu tư vào nó đồng thời chào bán nó cho những khách hàng xa lạ khắp Omaha. (Dì Alice mở hàng cho cậu bằng cách mua 100 cổ phiếu.) Nhưng nhờ có thương vụ này mà năm sau cậu kiếm được 50% lợi nhuận.

Điều lạ thường nhất về anh chàng môi giới chứng khoán trẻ tuổi này chính là lòng ham muốn nghiên cứu của cậu. Để tìm kiếm ý tưởng, cậu đã đọc cuốn chỉ dẫn có bìa dày và nặng của Moody với sự thích thú của một cậu bé khi đọc truyện tranh. Và cậu đã tìm được những "viên đá quý nhỏ" – những mẩu xì gà rẻ tiền và không mấy hấp dẫn như cổ phiếu của công ty Kansas City Life, Genesee Valley Gas và Western Insurance Securities, tất cả đều được giao dịch ở mức ba lần lãi kinh doanh hoặc thấp hơn. Nó dường như quá rẻ đến nỗi cậu phải nghi ngờ; cậu đặt câu hỏi rằng nếu những cổ phiếu này rẻ đến mức như thế thật thì đã phải có ai đó mua chúng rồi chứ. Nhưng dần dần, cậu chợt nhận ra. Ai đó chính là cậu. Sẽ chẳng có ai đi nói với cậu rằng cổ phiếu của Western Insurance là một món hời, chính cậu phải tự khám phá ra điều đó.

Tuy nhiên, Buffett đã không ở đúng vị trí của mình. Tất cả những nghiên cứu đó đều lãng phí với một nhân viên môi giới vốn chỉ đứng nhận một khoản hoa hồng nhỏ bất chấp ý kiến của mình là hay hay dở.

Khách hàng nghĩ rằng Buffet chưa có kinh nghiệm. Rất nhiều lần họ chỉ lắng nghe ý kiến của cậu rồi sau đó kiểm tra chúng với một nhà môi giới nhiều kinh nghiệm hơn của riêng mình và mua từ người này. Daniel Monen, một người bạn của Buffett tại Omaha cho hay: "Nó khiến cậu ấy phát điên lên."

Nhưng Buffett cũng học được mánh khóe để tìm kiếm khách hàng. Cậu từng nói với Bob Dwyer, huấn luyện viên gôn trước đây của mình rằng: "Hãy cứ để họ nghĩ rằng chúng ta có thể giúp họ tránh được các khoản thuế và thế là sẽ chẳng có ai để chúng ta ra rìa cả."[28]

Tuy nhiên, Buffet không thích thuyết phục người khác đầu tư, đặc biệt khi cậu ấy nhận ra rằng lợi ích của riêng cậu – kiếm hoa hồng – không giống với lợi ích của họ. Nó chứa đựng bên trong một sự tương phản khiến cậu cảm thấy hết sức không thoải mái. Don Danly cho hay: "Tôi biết rằng cậu ấy ghét cay ghét đắng điều này."

Ngoài đổ tiền vào cổ phiếu ra, Buffett cũng mua một trạm xăng Texaco[29] – một kiểu phiên bản của Wilson Coin Op – và đầu tư vào bất động sản. Nhưng cả hai đều không mang lại lợi nhuận. Trong khi đó, cậu vẫn luôn tưởng tượng ra các nghiên cứu mà mình sẽ làm cho giáo sư Ben Graham và đã chủ động đề nghị một vài cổ phiếu với ông – bất cứ điều gì giúp cậu có cơ hội làm việc thật sự cho Graham.

Bước tiến lớn nhất của Buffett trong thời gian làm tại công ty Buffett & Falk lại hoàn toàn không liên quan một chút nào đến đầu tư; đó chính là việc theo học một khóa học diễn thuyết trước công chúng của Dale Carnegie[30]. Buffett rất sợ điều này, nhưng cậu thực sự muốn làm chủ nỗi sợ hãi của mình.

Câu hỏi thú vị ở đây là Tại sao? Tại sao một anh chàng môi giới chứng khoán 21 tuổi lại muốn học kỹ năng này? Nếu tham vọng duy nhất của Buffett là trở thành một nhà đầu tư thì cậu sẽ không cảm thấy

mình cần phải nói trước công chúng. Càng khó có khả năng là cậu đã nhìn thấy trước được ngày mình sẽ ứng khẩu linh hoạt trên sân khấu, kể chuyện một cách hấp dẫn, chính xác và súc tích đến nỗi những người nghe phải quả quyết rằng cậu đã đọc theo kịch bản. Vậy thì khao khát gì – ngoài việc trở thành một nhà đầu tư chứng khoán – đã thúc đẩy cậu thử làm điều này?

Sau lớp học cùng Carnegie, Buffett gọt giũa các kỹ năng nói chuyện trước đám đông của mình bằng việc tham gia giảng dạy một lớp buổi tối – "Nguyên tắc Đầu tư" – tại trường Đại học Omaha. Các sinh viên của cậu thường ở độ tuổi 30 hoặc 40, và nhiều người trong số họ còn có hàm giáo sư. Nên khi thấy anh chàng giảng viên 21 tuổi gày gò, mặc áo không cài hết cúc cổ bước vào, họ đã bật cười khúc khích.

Vừa bắt đầu buổi học Buffett đã ngay tức khắc nói về Graham. Leland Olson, một bác sĩ sản khoa nói: "Sau khi nghe cậu ấy được 5 phút, bạn sẽ bị cuốn hút hoàn toàn. Cậu ấy không bán thứ gì cả và tỏ ra hết sức thoải mái."

Trong vài học kỳ dạy tại trường, Buffett đều trình bày những bài giảng của mình dựa trên cuốn Nhà Đầu Tư Thông Minh. Nhưng thỉnh thoảng cậu lại làm lớp học thích thú bằng một mẩu chuyện của riêng mình hay những triết lý uyên thâm nhưng được diễn đạt một cách đơn giản và hấp dẫn đến tuyệt vời.

Tôi sẽ trình bày cho mọi người bí mật của việc làm giàu ở Phố Wall. [Dừng]. Mọi người hãy đóng cửa lại. Các bạn hãy cố gắng trở nên tham lam khi những người khác sợ hãi và cố gắng trở nên hết sức sợ hãi khi những người khác tham lam[31].

Khi giảng bài, Buffett thường đứng sau chiếc bàn và ngượng nghịu cong tay trái lại, do đó khủy tay sẽ nằm ngang phần hông và bàn tay sẽ tựa vào má, giống như cậu đang cầm điện thoại. Tay trái thì nắm lấy khủy tay phải như thể để chắc chắn rằng nó sẽ không rơi xuống. Cậu thường nhìn vào khoảng không lơ lửng trên đầu các học trò của mình, như thể sợ phải giao tiếp bằng mắt với họ.

Tuy nhiên, Buffett nói một cách hết sức sôi nổi khiến cho các sinh viên của mình gần như bị mê hoặc. Elizabeth Zahn, một giáo viên người Tây Ban Nha đăng ký học cùng với chồng mình, một nhân viên kinh doanh của hãng IBM vào năm 1953, đã cảm thấy bị gây ấn tượng mạnh bởi tính cách của thầy giáo đến nỗi cô có thể mô tả chi tiết mọi cử chỉ của cậu. Đặc biệt, Zahn thắc mắc về một điều dường như mâu thuẫn ở thầy giáo của mình. Buffett có vẻ "rất chậm chạp", nhưng đồng thời, cậu cũng hết sức chắc chắn về những gì mình đang nói. Điều bất thường là ở chỗ vẻ ngoài xuề xòa thiếu mô phạm của cậu lại ẩn chứa một nội tâm và trí tuệ rất sâu sắc ở bên trong. Zahn nhớ lại: "Dù có chậm chạp nhưng cậu ấy vẫn khiến tôi bị cuốn hút. Khi đang mải miết với một suy nghĩ nào đó, cậu thường đi tới đi lui trong phòng, cúi đầu xuống vẻ thẹn thùng; và ngay khi Zahn sợ rằng cậu sẽ đâm đầu vào tường thì cậu đã kịp quay ngược lại và tiếp tục hướng về phía đằng kia, như thể là không gì có thể làm cậu mất tập trung. Khi giảng bài, cậu sẽ đi từ luận điểm này tới điểm kia, thẳng như đường ray xe lửa, giống như có một bản đồ chi tiết về bài giảng đã được dán sẵn vào não cậu."

Không giống như Graham, Buffett không đưa ra những lời khuyên về cổ phiếu. Các sinh viên thường cố gắng tìm kiếm ở cậu một điều như thế, theo một cách gián tiếp. Họ thường hỏi về một công ty có vẻ bất thường, nhưng Buffett chỉ cười trừ với họ. Zahn thậm chí đã thốt lên một cách buồn rầu:

Hỡi vị cố vấn kinh doanh đầy tài năng.

Ngài có nghe thấy lời than vãn của chúng tôi không

Tại sao, tại sao người không nói cho chúng tôi biết NGƯỜI mua cổ phiếu nào?

Buffett cười – nhưng đó là điều không thể nói được. Anh chàng môi giới trẻ tuổi thật ra chỉ cố khuyên cả lớp đừng nghe theo lời khuyên của những gã môi giới chứng khoán. Cậu nói rằng đừng nên tin tưởng họ. Chia sẻ thông tin là một vấn đề hết sức nhạy cảm, như thể cậu xem nó chứa đầy khả năng lạm dụng người khác từ cả hai phía. Cậu coi hầu hết những lời mách nước như vậy là bỏ đi, nó giải thích lý do tại sao những người môi giới lại đưa ra lời khuyên một cách vô tội vạ như vậy. Tuy nhiên, đối với những ý tưởng hay – những ý tưởng của cậu – cậu coi đó là những điều hết sức riêng tư. Cậu cho chúng là phát minh của mình – giống như một điều bí mật thiêng liêng không thể chia sẻ với ai.

Howard Buffett đã không làm việc cho Quốc hội từ năm 1952. Ông luôn nghĩ con trai mình là một

người môi giới trung thực và ngưỡng mộ cậu vì điều đó. Theo như đồng nghiệp Herbert Davis thì: "Howard đã luôn tự hào về Warren từ rất lâu trước khi cậu có được những thành tích thực sự đáng để tự hào. Ông ấy nói về con trai mình mọi lúc mọi nơi và với một tình yêu thương bao la." Còn Warren thì đặc biệt trung thành với ông.

Vào năm 1954, một ghế nghị sĩ tại bang Nebraska trống chủ sau cái chết của Thượng Nghị sĩ Hugh Butler, và Howard – vốn cũng rất muốn kế nhiệm vị nghị sĩ này – trở thành người rất có triển vọng chiến thắng. Nhưng những người có đường lối ôn hòa trong Đảng Dân chủ đã lặng lẽ ngăn cản ông. Vấn đề này đã được họ đưa ra thảo luận tại ủy ban trung ương đảng của tiểu bang. Một cuộc họp kín đã được tổ chức tại khách sạn Cornhusker Hotel, một nơi tụ họp của Đảng Dân chủ tại thành phố Lincoln.

Theo chị Doris của Warren, cậu đã lặng lẽ đến khách sạn Cornhusker để ủng hộ bố và tình cờ nghe được tin tức đau đớn rằng bố đã bị kẻ ôn hòa Roman Hruska đánh bại[32]. Doris kể lại: "Cậu ấy đến đó để giúp đỡ bố và tình cờ nghe được họ nói chuyện với nhau trong quán cà phê. Cậu trở về nhà và nói trong uất ức: 'Bố đã bị những kẻ đó bức hại.'"

Theo những người khác nhớ lại thì sau đó Warren đã không hề nhắc tới việc này nữa. Bố cậu đã thất bại và cậu cảm thấy mình như cũng thất bại cùng với ông. Và giống như cha mình, Warren luôn đào sâu chôn chặt nó trong lòng. Nhưng nếu giấc mơ của Howard bị dập tắt, thì giấc mơ của Warren lại trở thành sự thật. Graham gọi điện và nói rằng rào cản tôn giáo giờ đây không còn nữa và đề nghị với Buffett một vị trí trong công ty của ông ta. Không hề bận tâm đến mức lương (chỉ khoảng 12.000 đô-la một năm), Buffett đã lập tức đón chuyến bay sớm nhất có thể.

Phố Wall chào đón cậu lúc đó giống một nơi không hợp thời. Những người của thế hệ cũ thì đang sống trong lo sợ về một Cuộc Suy thoái tiếp theo. Những người của thế hệ mới thì chưa dám bén mảng tới. Trong tổng số những người tốt nghiệp gần đây nhất từ Trường Kinh doanh Harvard, chỉ có 2,9% là đến làm việc tại Phố Wall. Thế hệ những người trẻ tuổi này không tìm thấy sự thích thú nào tại đây. Bên ngoài những tòa nhà bằng đá, những chiếc Limousine màu đen chờ đợi những con người già nua với trí nhớ mỏi mệt. Còn bên trong, Phố Wall là một nơi khô khan, cũ kỹ và không hề được công nghệ làm thay đổi. Tại các công ty như Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Beane, lệnh của khách hàng vẫn được viết trên những mẩu giấy nhỏ, chúng sẽ được thả xuống các băng chuyền để rồi sau đó "nhẩn nha trôi đến nơi mà chúng thực hiện số mệnh của mình."

Sự thực là nước Mỹ đang phát triển thịnh vượng và chỉ số công nghiệp Dow Jones đã đạt lại đỉnh cũ 380 điểm. Nhưng thận trọng vẫn là khẩu hiệu của Phố Wall. Lần cuối cùng giá cổ phiếu lên đến mức cao như vậy là vào năm 1929. Và hầu như không cần nhắc những người như Graham nhớ lại chuyện gì đã xảy ra sau đó. Ông đã quá lo lắng về cái mà ông gọi là "làn sóng đầu cơ mới" đến nỗi ông vẫn giữ những chỉ dẫn đầu tư của Moody từ năm 1914 – cứ như thể bất cứ thứ gì mới mẻ hơn đều rất đáng nghi ngờ.

Công ty Graham-Newman có trụ sở tại Tòa nhà Chanin, nằm trên Đường số 42. Nó có một bảng giá cổ phiếu được treo dưới một quả bóng bằng thủy tinh lớn, phát ra những tiếng lách cách liên tục. Buffett – một trong số nửa tá nhân viên tại đây – làm việc trong một phòng nhỏ cùng với Walter Schloss, và sau này là với Tom Knapp. Cậu mặc một chiếc áo khoác vải màu xám giống như những người khác và cũng làm giống họ – nghiên cứu cuốn Chỉ Dẫn Chứng Khoán của Standard & Poor dành cho các công ty. Theo Knapp, Buffett đã cảm thấy rất tự tin ngay từ đầu: "Tôi nghĩ cha anh ấy đã gợi ý hoặc cho anh ấy vay một khoản tiền. Nhưng anh ấy không nhận. Anh ấy muốn làm nên sự nghiệp từ con số không. Và anh muốn kiếm được những khoản tiền sạch sẽ. Có một vài lần tôi nhớ đã nói với cậu ấy rằng: 'Này, Warren, thứ này không được báo cáo [với chính phủ] đâu.' Nhưng anh ấy đáp lại: 'Tôi đang đưa chúng vào rồi.'"

Công ty Graham-Newman là một quỹ đầu tư tương hỗ, mua cổ phiếu dựa vào một số kỹ thuật đã được lựa chọn. Cách làm ưa thích của Graham là tìm kiếm những cổ phiếu được giao dịch với mức giá bằng một phần ba vốn lưu động thuần của nó – hay nói theo cách khác là những cổ phiếu rẻ một cách điên rồ[33]. Khi Buffett hay những nhân viên khác tìm được một loại cổ phiếu như vậy, họ sẽ mang nó đến cho Graham. (Các nhân viên tại đây đều cố gắng hết sức để tránh Jerry Newman, người hùn vốn cùng Graham, vì Graham dịu dàng bao nhiêu thì ông này lại khó chịu bấy nhiêu.) Graham sẽ

là người cuối cùng quyết định liệu có mua cổ phiếu đó hay không. Không ai có thể thuyết phục được Graham cả. Một cổ phiếu hoặc là đáp ứng được các tiêu chí của ông hoặc là không. Ông tính toán điều này một cách chính xác dựa vào các con số.

Vấn đề của Buffett chính là ở chỗ cậu có thể tìm được nhiều cổ phiếu hơn số cậu có thể mua. Cậu nghiên cứu tỉ mỉ cuốn hướng dẫn S&P – đối với cậu, đó như là một phiên bản hoàn hảo hơn so với cuốn Một nghìn cách để kiếm được 1.000 đô-la. Cậu dường như rất tha thiết muốn có được một sự nghiệp giống như của Graham.

Một lần nọ, một người môi giới tại Philadelphia đề nghị bán cho cậu cổ phiếu của một công ty bảo hiểm chưa được ai biết tới dưới cái tên Home Protective với mức giá 15 đô-la một cổ phiếu. Không có một tài liệu công khai nào về cổ phiếu này, do vậy không thể định giá được nó. Thế nhưng Buffett đã tới văn phòng bảo hiểm của tiểu bang tại Harrisburg và tìm kiếm một vài con số. Những gì cậu có được đã khiến cậu tin rằng cổ phiếu Home Protective là một món hời. Nhưng Jerry Newman lại bác bỏ điều này. Do đó Buffett và Knap đã mua nó cho riêng mình. Không lâu sau, cổ phiếu Home Protective tăng vọt lên đến 70 đô-la.

Buffett cũng tìm được một số lượng lớn cổ phiếu của công ty Union Street Railway ở New Bedford, Massachusetts, đang được giao dịch ở mức 45 đô-la trong khi một cổ phần chỉ tính trên khoản tiền mặt của công ty đó đã là 120 đô-la. Buffett không thể tin được mình lại may mắn đến như vậy – nhưng Graham thì cảm thấy không được thuyết phục. Một lần nữa Buffett mua cổ phiếu này cho riêng mình.

Ngoài ra, Buffett cũng thực hiện một bước đi táo bạo trong năm đầu tiên theo nghề này. Vào năm 1954, Rockwood & Co., một công ty sản xuất sôcôla tại Brooklyn đã đề nghị dùng số lượng hạt ca cao mà họ còn rất nhiều trong kho để đổi lấy một phần số cổ phiếu của họ. Buffett suy luận rằng bán cổ phiếu để lấy ca cao rồi bán ra trên thị trường hàng hóa – nơi giá cả đang tăng vọt – sẽ mang lại một khoản lợi nhuận khổng lồ. Sau này, cậu mô tả:

Trong suốt vài tuần lễ, tôi bận rộn với việc mua cổ phiếu, bán hạt ca cao và thường xuyên ghé thăm Schroeder Trust để đổi các chứng chỉ cổ phiếu để lấy các thẻ kho. Lợi nhuận rất tốt và khoản chi phí duy nhất mà tôi phải trả chỉ là tiền mua vé tàu điện ngầm.

Việc mua bán dựa vào sự khác biệt về giá cả giữa các thị trường riêng biệt được gọi là kinh doanh chênh lệch giá. Đây là một chủ đề quan trọng trong một cuốn sách của Graham-Newman – nhưng dường như Buffett đã đi trước vài bước trong việc ứng dụng phương pháp này.

Trong thực tế Buffet còn là người đi trước trong nhiều vấn đề khác nữa. Graham thường làm nhân viên của mình hết sức kinh ngạc trước khả năng đọc nhanh một trang với nhiều hàng cột số và chỉ ra các lỗi sai. Nhưng Buffett còn nhanh hơn nữa. Con trai của Jerry Newman, Howard Newman, người cũng làm việc tại đây cho hay: "Warren thông minh nhưng lại rất khiêm tốn. Anh ấy chính là một Graham thứ hai."

Warren và Susie thuê một ngôi nhà có sân vườn tại White Plains – một khu vực ngoại ô. Không bao lâu sau khi dọn đến đây, họ có thêm một bé trai – được đặt tên là Howard Graham. Giống như khi ở Omaha, Warren vẫn rất chặt chẽ trong chi tiêu, cho nên mặc dù đã có một cuộc sống sung túc hơn rất nhiều nhưng cậu vẫn mượn một chiếc giường cũ cho con trai của mình.

Trong số những cặp đôi trẻ tại Phố Wall, cả Warren và Susie đều rất đặc biệt, mặc dù nguyên do của sự đặc biệt đó thì khác xa nhau. Roxanne Brandt, người có chồng là Henry, một nhà môi giới chứng khoán đã nói:

Họ khác với những người trẻ tuổi khác mà chúng tôi biết. Họ đơn giản hơn hoặc chí ít thì cũng có vẻ là như vậy. Susie rất quan tâm đến việc tại sao tôi không có em bé. Cô ấy khiến tôi tâm sự mọi chuyện.

So với thứ văn hóa truyền thống và cứng nhắc của những năm 1950, Warren và Susie thoải mái hơn nhiều. Trong một bữa tối tại nhà của gia đình Buffett, lúc ấy cậu bé Howie đã biết bò, Roxanne Brandt có cảm giác rằng "trẻ con và đồ chơi ở lung tung khắp nơi". Những đứa trẻ nhà Buffett không bị "cho ra rìa" như những đứa trẻ của các gia đình khác ở Manhattan khi họ tổ chức tiệc; chúng là một phần của mọi buổi tối.

Còn đối với Henry Brandt, người đã tốt nghiệp với vị trí thứ nhất trong lớp tại Trường Kinh doanh Harvard thì điều mà ông cảm thấy thú vị chính là Buffett hiểu về chứng khoán hơn bất kỳ một người nào khác và anh có thể lý giải những điều mình biết một cách đơn giản, cụ thể với một thái độ cực kỳ khiêm tốn. Trong buổi chiêu đãi gia đình Buffett và các cặp vợ chồng khác cùng làm việc ở Phố Wall do Brandt tổ chức, một điều lạ lùng đã diễn ra. Sau bữa tối, những người đàn ông thường đi vào một căn phòng nhỏ nơi Buffett sẽ ngồi vào một chiếc ghế bành thoải mái bọc vải trắng đen có hai chỗ để tay cứng cáp. Những người còn lại tuy lớn tuổi hơn cậu nhưng sẽ ngồi trên nền nhà để lắng nghe cậu nói chuyện – từ tốn giải thích về vạn vật, giống như cậu đã từng làm tại các bữa tiệc của hội nam sinh trước đây. Roxanne Brandt gọi khung cảnh đó là “Chúa Jesus và các tông đồ.”

Graham cho rằng Buffett là người giỏi nhất trong số các học trò của mình và nhận ra điểm giống nhau giữa họ. Một ngày kia, trong khi đang dùng bữa tại một nhà hàng chuyên làm các món ăn ngon gần văn phòng, Graham đã nói: “Tiền bạc không thể làm thay đổi được cả anh và tôi Warren ạ. Chúng ta giống nhau. Những người vợ của chúng ta hẳn là sẽ rất vui mừng vì điều đó.”

Graham là một ông chủ khá chu đáo, ông đã tặng Buffett một chiếc máy quay phim và cả máy chiếu khi con trai anh chào đời – đó là một món quà hào phóng dành cho một nhân viên vừa mới vào làm việc được vài tháng. Nhân dịp sinh nhật của chính Graham, ông còn phát quà cho các nhân viên để thể hiện rằng mình rất may mắn khi được sinh ra.

Thế nhưng dường như Buffett không gần gũi với Graham trong công việc như cậu đã từng hy vọng. Theo lời của Buffett thì Graham “luôn giấu mình trong một lớp vỏ bọc. Mọi người yêu mến ông. Mọi người khâm phục ông [và] thích vây quanh ông… nhưng không ai trở nên thân thiết cả.” Và Buffett cũng là một con người như vậy.

Dù thế nào đi nữa thì Buffett cũng luôn cảm thấy nản lòng với công ty Graham-Newman. Quỹ này chỉ có số vốn nhỏ 5 triệu đô-la, không đủ để thực hiện nhiều vụ đầu tư. Cổ đông của công ty cũng có một quỹ đầu tư cá nhân, Newman & Graham, nhưng cộng cả hai tổ chức này lại thì số tiền văn phòng đang quản lý chỉ có 12 triệu đô-la – một khoản tiền rất khiêm tốn. Và Graham còn cảm thấy quá lo sợ về thị trường chứng khoán đến nỗi ông đã kêu gọi các cổ đông của Newman & Graham rút bớt một phần vốn của họ ra.

Nói tóm lại, cơ hội dành cho Buffett rất hạn chế. Có lúc, cậu đã nói với Bod Dwyer, huấn luyện viên gôn thời trung học của mình, rằng cậu đang học hỏi được nhiều điều; nhưng mặt khác, Graham đang “ngồi trên 4 triệu đô-la và chờ đợi xem khi nào thì nên trở lại thị trường.” Đó gần như không phải cách Buffett muốn khởi đầu sự nghiệp của mình.

Nhưng cũng thật mỉa mai, cổ phiếu của công ty Graham-Newman lại có lượng cầu cao đến nỗi chúng được giao dịch ở mức cao hơn giá trị của danh mục đầu tư của quỹ đến 200 đô-la và đạt mức giá khoảng 1.200 đô-la. (Nhiều người chỉ mua có một cổ phiếu để có thể được xem danh mục đầu tư này.) Nếu muốn, Graham đã có thể biến công ty của mình thành một công ty lớn. Nhưng mục tiêu quan trọng nhất của Graham chưa bao giờ là chuyện kiếm lời mà là tránh không có bất cứ một khoản thua lỗ nào.

Với tính cách bảo thủ của mình, ông không chấp nhận việc đánh giá các công ty một cách chủ quan mà chỉ dựa vào các nguyên tắc toán học. Theo Irving Kahn, một trợ lý cho Graham, khi một người nào đó cố gắng thuyết phục Grahm về sản phẩm của một công ty: “Ben thường nhìn ra ngoài cửa sổ và tỏ ra chán ngấy.”

Kahn cho hay Buffett và Graham đã “tranh cãi về điều này” – một cụm từ có vẻ hơi cường điệu, xét theo tính khí của cả hai người. Nhưng sự bất đồng quan điểm giữa họ là có thực. Buffett quan tâm đến những yếu tố sẽ làm cho một công ty tốt hơn những công ty khác và muốn theo đuổi chúng. Còn Graham thì không mấy tin tưởng vào bộ máy quản lý của các công ty và không hề khuyến khích Buffet đến tìm hiểu chúng. Phương pháp mang tính công thức của ông đã khiến ông phải trả giá.

Walter Schloss đã từng cố gắng thuyết phục Graham mua cổ phiếu của Haloid, một công ty chụp ảnh không có gì đặc sắc đang sở hữu một công nghệ được biết đến dưới cái tên “kỹ thuật chụp ảnh không dùng mực ướt”[34]. Cổ phiếu công ty này được giao dịch ở mức 21 đô-la, trong đó hoạt động kinh

doanh hiện thời có giá trị khoảng 17 đô-la. Schloss tính toán rằng 4 đô-la còn lại vẫn đang là quá rẻ so với mức tăng giá của cổ phiếu này một khi công nghệ trên trở nên phổ biến. Nhưng Graham thì không hề thích thú với bất cứ sự đầu cơ nào. Ông đã nói: "Walter à, nó vẫn chưa đủ rẻ đâu."

Khi thị trường tăng vọt, Graham thậm chí còn cảm thấy lo sợ hơn. Năm 1955, chỉ số Dow Jones chạm mức 420 điểm – cao hơn 10% so với đỉnh năm 1929. Một phần tư thế kỷ đã trôi qua, lý do tăng điểm là hoàn toàn hiển nhiên. Tuy nhiên, những con người của thế hệ cũ này vẫn chỉ nhìn ngược về năm 1929. Quốc hội Hoa Kỳ lo lắng về khả năng đổ vỡ của thị trường đến nỗi họ đã lên kế hoạch cho những cuộc điều trần. John Kenneth Galbraith ra trước Ủy ban Ngân hàng Thượng viện với những chứng cứ sẽ nằm trong nghiên cứu sắp tới của ông về cuộc Đại khủng hoảng năm 1929, thứ đã khiến cả thị trường điên đảo chỉ trong một ngày giảm điểm nặng nề. Có phải cuộc Đại khủng hoảng tiếp theo đang đến gần hay không?

Không ai biết câu trả lời, thế nhưng mục đích thực sự của các cuộc điều trần đâu phải là có được câu trả lời đó; nó chẳng qua là khao khát muốn tìm hiểu bản chất những điều đang diễn ra trên Phố Wall vốn vẫn luôn sôi sục trong lòng các chính trị gia. Từ thời J. P. Morgan, bao giờ họ cũng triệu tập những bậc thầy trong ngành tài chính về Washington. Khi Graham xuất hiện tại đây, J. William Fulbright, chủ tịch Ủy ban Ngân hàng Thượng Viện đã biết rất rõ rằng đó chính là nhà đầu tư chứng khoán xuất sắc nhất của thời đại mình. Hăm hở khám phá những bí mật của Graham, Fulbright đã chất vấn ông trên mọi khía cạnh của ngành kinh doanh này. Đôi khi ông có vẻ giống một người đang gọi cho người môi giới chứng khoán của mình.

CHỦ TỊCH: Ông Graham này, liên quan đến công ty của riêng ông… Trong một trường hợp cụ thể, làm cách nào ông xác định cổ phiếu đó có đang được định giá thấp hay là không?

Graham kiên nhẫn giảng giải cho ngài thượng nghị sĩ. Khi Graham bày tỏ sự hoài nghi của ông với quyền chọn cổ phiếu, Fulbright còn cố gắng làm hài lòng Graham.

CHỦ TỊCH: Tôi khá đồng tình với quan điểm của ông.

GRAHAM: Thưa ngài thượng nghị sĩ, tôi không có ý định đưa ra quan điểm của mình để mong có được sự đồng tình của Ngài.

Và rốt cuộc, Fulbright phải đi vào vấn đề trọng tâm.

CHỦ TỊCH: Thêm một câu hỏi nữa thôi rồi tôi sẽ kết thúc. Giả sử khi ông tìm được một cổ phiếu khá đặc biệt, ông thấy rằng mình có thể mua với giá 10 đô-la trong khi nó đáng giá 30 đô-la, và ông thực hiện giao dịch, nhưng sau đó ông sẽ không thể kiếm lời cho đến khi mọi người khác cũng đồng ý với ông rằng nó đáng giá 30 đô-la, vậy thì quá trình phổ biến giá trị đúng của nó diễn ra như thế nào – bằng quảng cáo hay là cái gì khác nữa?

Nói theo cách khác là: Điều gì khiến một cổ phiếu rẻ tìm được giá trị thực của mình?

GRAHAM: Đó là một trong những điều bí ẩn đối với công ty của chúng tôi, và nó cũng là điều bí ẩn đối với tôi cũng như mọi người khác. [Nhưng] kinh nghiệm cho chúng ta cho thấy rằng cuối cùng thị trường sẽ theo kịp với giá trị.

Dù hết sức ngắn gọn, nhưng câu trả lời của ông chính là nền tảng cho sự nghiệp của Buffett. Cổ phiếu sẽ tăng lên theo giá trị thực của chúng; do đó một nhà đầu tư nếu tin tưởng vào sự đánh giá của mình thì cần phải kiên nhẫn.

Nhưng bản thân Graham đã không còn quan tâm đến những điều đó nữa. Năm 1956, một năm sau khi diễn ra các cuộc điều trần, ông nghỉ hưu để về sống tại Beverly Hills: giảng dạy tại trường Đại học Columbia, Los Angeles và theo đuổi việc viết lách về tài chính, trượt tuyết cũng như nghiên cứu các tác phẩm cổ điển. Đồng hành cùng ông là bà vợ và cả cô nhân tình người Pháp. Ông dành phần lớn số tiền mình kiếm được để làm từ thiện. Ông cho rằng bất kỳ ai qua đời với số tiền nhiều hơn 1 triệu đô trong túi đều là những tên ngốc.

Thành tích của công ty Graham-Newman rất tốt, nếu không muốn nói là ngoạn mục. Trong quãng thời gian 21 năm tồn tại của mình, công ty đạt được mức lợi nhuận bình quân gần 17% một năm, trong khi

Standard & Poor chỉ đạt được 14%. Tuy vậy, con số này không phản ánh được vụ đầu tư thành công nhất và dễ dàng nhất của công ty, cổ phiếu GEICO, thứ đã được phân phát cho các cổ đông của Graham-Newman. Các nhà đầu tư giữ cổ phiếu này đến hết năm 1956 sẽ kiếm được nhiều gấp đôi cổ đông của S&P.

Tuy nhiên, Buffett, người đã lặng lẽ đầu tư một mình còn làm tốt hơn thế. Kể từ khi rời trường đại học vào năm 1950, Buffett đã nâng số tài sản cá nhân của mình từ 9.800 đô-la lên tới 140.000 đô-la. Giờ đây, khi đã có một khoản tiền kha khá, cậu muốn trở lại quê nhà Omaha. Đối với cậu, việc hàng ngày phải đứng trên sân ga xe lửa giữa một biển người New York dường như không phải là cuộc sống.

Mùa xuân năm 1956, Warren và Susie đã thuê một ngôi nhà trên Đại lộ Underwood, Omaha, cách tiệm bách hóa Buffett hai dãy nhà. Lần này, Buffett không hề có ý định làm việc cho bất kỳ ai. Ngày 1/5 – gần như ngay khi vừa về đến Omaha – cậu đã thành lập một quỹ đầu tư cho bạn bè và gia đình mình. Bảy người cùng hùn vốn là chị Doris cùng chồng, dì Alice, bác sĩ Thompson, Chuck Peterson, bạn cùng phòng thời xưa của cậu và mẹ anh ta, cuối cùng là luật sư Dan Monen. Tất cả đóng góp được 105.000 đô-la. Buffett, giám đốc điều hành, đầu tư 100 đô-la. Đó là một số tiền nhỏ xíu, nhưng lần này cậu đang quản lý tiền bạc không phải cho cha hay cho Ben Graham mà là cho quỹ đầu tư của chính mình: quỹ Buffett Associates, Ltd.

Cũng trong khoảng thời gian này, Homer Dodge, một nhà vật lý và là nhà đầu tư của quỹ Graham-Newman, đã hỏi Graham một vấn đề mà không ít nhà đầu tư của ông cũng thắc mắc: "Ai sẽ thực hiện việc đầu tư cho ông?" Graham đã nói đó chính là Buffett. Sau đó, khi Dodge đang lái xe về phía tây để đi nghỉ hè, ông dừng lại tại Omaha, một chiếc xuồng bị mắc vào xe của ông. Ông đã có một cuộc trao đổi ngắn gọn cùng Buffett rồi lại tiếp tục đi nghỉ sau khi đã đồng ý đầu tư 120.000 đô-la.

Buffett giờ đây đã có một quỹ đầu tư khiêm tốn. Cậu chỉ điều hành chúng từ phòng ngủ của mình. Nhưng cậu cũng đã bắt đầu hình dung ra rằng công ty gia đình của mình có thể sẽ còn trở thành điều gì đó lớn hơn nữa. Vào tháng Tám, cậu trở lại New York để tham dự kỳ họp cổ đông cuối cùng của công ty Graham-Newman. Cậu nói với Ed Anderson, một học trò của Graham, rằng cậu muốn thành lập một quỹ đầu tư theo mô hình của Graham – có lẽ với số vốn tối thiểu là 50.000 đô-la. Tuy nhiên điều gì sẽ xảy ra nếu như công ty đó có thể sẽ mang nguồn cảm hứng của Graham đi mất? Khi các cổ đông chính thức bỏ phiếu chấm dứt sự tồn tại của quỹ Graham-Newman, nhà đầu tư Lou Green có một bài tán dương đầy châm biếm. Green, người đứng đầu một công ty môi giới tại Manhattan, khẳng định rằng Graham đã phạm phải "một sai lầm to lớn" – đó là không chú trọng phát triển tài năng. Về điều này, Green giải thích thêm: "Quỹ Graham-Newman không thể tiếp tục tồn tại bởi vì người duy nhất có thể điều hành nó chính là anh chàng nhãi ranh có tên là Warren Buffett. Thế nhưng ngay lúc này đã có ai dám ngồi cùng thuyền với anh ta chưa?"

Chú thích:

[18] Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882) là một nhà viết tiểu luận, nhà thơ và triết gia người Mỹ. Ông là người đi đầu trong phong trào tự lực cánh sinh và thuyết tiên nghiệm (một quan điểm trong triết học nhấn mạnh niềm tin vào những thứ tiên nhiệm và tầm quan trọng của tồn tại tinh thần hơn tồn tại vật chất.)

[19] Sân khấu Broadway là một hệ thống rạp hát chuyên nghiệp (500 ghế trở lên) nằm trong khu vực Theatre District, Manhattan, New York.

[20] Cuộc Đại Suy thoái là cuộc sụp đổ của thị trường chứng khoán vào năm 1929 gây thiệt hại nghiêm trọng nhất trong lịch sử nước Mỹ.

[21] Borrow on margin: Hầu hết mọi công ty môi giới chứng khoán đều cho vay thường có nghiệp vụ giao dịch ký quỹ. Về bản chất nó là việc mượn tiền từ các công ty môi giới để mua thêm cổ phiếu, dùng chính cổ phiếu mình đang sở hữu làm tài sản đảm bảo.

[22] Senior Security: chứng khoán được ưu tiên thanh toán trước trong trường hợp công ty phát hành tuyên bố phá sản.

[23] Hội các Nhà Phân tích Chứng khoán New York được thành lập 3 năm sau đó, vào năm 1937,

và Graham là một người đồng sáng lập.

[24] Một diễn viên được giải thưởng của Viện Hàm lâm Hoa Kỳ. Ông đã đóng rất nhiều kiểu nhân vật nhưng vai kẻ cướp chính là vai diễn được khán giả nhớ đến nhiều nhất.

[25] Government Employees Insurance Company

[26] Trong một phát biểu công khai sau đó, Buffett đã bảo vệ cho Graham. Ông nói rằng sau khi mình xung phong: "Ben thực hiện việc tính toán thông thường giữa giá trị với giá cả và nói không."

[27] Tên một thành phố của Pháp

[28] Cậu không hề khoác lác chút nào. Sau khi rời trường Wharton, Buffett có dùng cơm trưa với nghị sĩ Jasper Bell, cha của bạn cậu tại Washington. Ngài đại biểu quốc hội đã phải thừa nhận rằng Buffett "rành về thuế hơn bất kỳ vị luật sư nào trên đất nước này."

[29] Texaco hay Texas Company: một công ty bán lẻ xăng dầu của Mỹ.

[30] Dale Breckenridge Carnegie là một nhà văn, nhà thuyết trình người Mỹ và là nhà phát triển các lớp kỹ năng tự giáo dục, nghệ thuật bán hàng, huấn luyện tổ chức, nói trước công chúng và giao tiếp, tác giả cuốn Đắc nhân tâm.

[31] Đoạn trích này được trích từ một cuộc nói chuyện không chuẩn bị trước trong chương trình Capital Cities của đài ABC, vào năm 1987. Các bài giảng trong lớp học của ông không được ghi âm lại.

[32] Trong cuộc bầu cử năm 1952, Howard đã phản đối Eisenhower trong các cuộc bầu cử chọn ứng viên tổng thống của đảng mình và ủng hộ ứng viên cánh hữu của Eisenhower là Robert Taft. Người sau này là thống đốc bang Nebraska nhớ lại: "Đảng bị chia rẽ sâu sắc bởi Eisenhower và Taft. Buffett theo phe bảo thủ. Tôi theo phe ôn hòa. Theo những gì tôi nhớ được thì tại một phòng của khách sạn Cornhusker đã có một cuộc đấu tranh lớn trong ủy ban trung ương khi Hugh Butler qua đời. Lúc đó tôi đang nói chuyện điện thoại với những người thân thiết của tôi trong đảng, tôi kêu gọi họ nhanh chóng làm những gì có thể để giúp Roman Hruska. Tôi cảm thấy – tại sao lại không thành thật dù như thế có phần hơi nhẫn tâm – rằng Roman cũng là một người bạn thân thiết."

[33] Vốn lưu động thuần là tổng số tài sản hiện thời như tiền mặt, hàng tồn kho, các khoản phải thu (nhưng không bao gồm nhà máy và thiết bị) sau khi đã trừ đi tất cả các khoản nợ.

[34] Nguyên văn: xerography

Chương 4: KHỞI ĐẦU

Dù bạn có tin hay không thì các quyết định của một người trên thị trường chính là bức chân dung rất chân thực về tính cách của anh ta.

— ADAM SMITH, Trò chơi tiền bạc

Với việc quỹ đầu tư được thành lập và đi vào hoạt động, Buffett giờ đây lại lo lắng về một vấn đề nghe có vẻ lạ lùng. Như trong thư viết cho "Bé Mập" (Jerry Orans), anh lo sợ rằng tài sản của mình sẽ trở nên quá lớn và tiền bạc sẽ làm hỏng những các con anh. Anh không biết "nên làm gì với cả đống tiền như thế."

Giờ đây nó chưa phải là vấn đề nhưng nếu nhìn nhận mọi việc một cách lạc quan hơn một chút thì nó sẽ là như vậy trong một tương lai không xa mà tôi thì vẫn chưa biết phải làm gì. Tôi chắc là mình không muốn để lũ trẻ ngồi trên cả đống tiền, tôi sẽ chỉ làm thế khi đã về già và có đủ thời gian để xem xét nhân cách của chúng. Tuy nhiên, nên để lại cho chúng bao nhiêu, phải làm gì với số dư trong tài khoản, v.v… tất cả đều khiến tôi điên đầu.

Buffett mới 26 tuổi. Anh chỉ có khoản tiền tiết kiệm khiêm tốn và không có nguồn thu nhập ổn định nào. Nếu một anh chàng trẻ tuổi khác mà lại đi lo lắng về tác hại của đống tiền mà anh ta chưa hề kiếm được gây ra thì có lẽ sẽ bị mọi người cười nhạo vì tính huênh hoang, nhưng Buffett thì khác, anh hoàn toàn nghiêm túc về việc này. Anh biết chắc rằng mình sẽ trở nên giàu có – anh sẽ không chỉ thành công mà còn đủ giàu có để phải suy nghĩ về việc nên làm gì với của cải của mình. Anh đã lo lắng không biết nên tiêu đống tiền của mình như thế nào chứ không phải làm thế nào để kiếm ra chúng.

Vào thời điểm mà những thành tích vẫn còn rất khiêm tốn thì sự tự tin đáng kinh ngạc đó chính là động lực cho anh. Năm 1957, anh mới chỉ quản lý 300.000 đô-la cho một số người thân và bạn bè. Nếu muốn trở thành cái gì đó hơn là một nhà đầu tư cổ phiếu lặng lẽ tại Omaha thì Buffett sẽ phải cần đến vốn – thật nhiều vốn. Và nếu muốn kêu gọi hùn vốn thì điều gì – ngoài sự tự tin đó – sẽ thuyết phục các nhà đầu tư tin tưởng nơi anh?

Buffett không hề có kinh nghiệm của người điều hành một quỹ đầu tư độc lập. Trên giấy tờ, anh không có gì để chứng tỏ mình đáng được mọi người tin tưởng. Mặt khác, anh không chỉ đơn thuần muốn quản lý tiền bạc hộ cho người khác mà muốn toàn quyền kiểm soát chúng. Buffett không muốn ai bàn luận về các quyết định đầu tư của mình – không phải những khách hàng quá thận trọng như tại công ty Buffett-Falk cũng không phải những ông chủ đa nghi như tại quỹ Graham-Newman.

Lúc này, Buffett biết rõ hầu hết mọi cổ phiếu và trái phiếu trên thị trường. Anh đã nghiên cứu tỉ mỉ từng dòng trong các bài báo về tài chính và các cuốn sách của Moody; ngày qua ngày anh dần trở thành khối óc và trí tuệ của Phố Wall. Anh có thể phân tích chính xác từng cổ phiếu, và anh tin tưởng vào phân tích của mình hơn của bất kỳ ai khác.

Viết cho Orans, Buffett chỉ trích cả các quỹ tương hỗ đang dẫn đầu trên thị trường, đưa ra những lời khuyên về trái phiếu kho bạc cũng như những hiểu biết của anh về đầu tư hay các nguồn thu nhập trong một vài trang dài lê thê. Tất cả kiến thức đó đều xoay quanh một mục đích mãnh liệt duy nhất. Khi Orans viết thư cho Buffett để xin lời khuyên về các quỹ tương hỗ, Buffett đã trả lời một cách hào hứng:

Những mục tiêu mà anh nói đến trong thư chẳng có ý nghĩa gì đâu. Đó chỉ là những điều ngớ ngẩn do những người quản lý các quỹ đó đưa ra mà thôi. Mọi người đều có chung một mục tiêu – đó là kiếm được nhiều tiền hơn so với khi họ bắt đầu với tỷ lệ rủi ro thấp nhất.

Nếu trí tuệ sáng suốt và sự tự tin của Buffett không khiến anh giành được sự tin tưởng của người khác thì còn điều gì có thể làm được nữa? Và với tính cách như vậy thì có lẽ anh cũng không cần phải cố làm điều đó.

Mùa hè năm 1957, Buffett nhận được một cuộc gọi từ Edwin Davis, một bác sĩ tiết niệu nổi tiếng tại Omaha. Họ chưa bao giờ gặp nhau, nhưng một trong những bệnh nhân của Davis – một cố vấn đầu tư tại New York tên là Arthur Weisenberger – đã biết Buffett từ khi anh còn ở New York. Weisenberger

biết rằng Buffett đang cố gắng kêu gọi đầu tư và đã đề nghị bác sĩ Davis gọi cho anh. Mặc dù hoài nghi về việc hùn vốn với một tay mới vào nghề, nhưng Davis vẫn đồng ý cân nhắc lời đề nghị. Vào ngày Chủ nhật diễn ra cuộc gặp, ông tụ họp cả gia đình mình lại để cùng nhận xét xem chàng trai trẻ tuổi mà họ vừa được giới thiệu có đủ tin cậy để họ trao gửi tiền của của mình hay không. Thoạt nhìn, anh khiến họ phải sửng sốt.

Chuông reo và anh chàng hiện ra sau cánh cửa – trông anh ta như mới 18 tuổi. Tóc cắt ngắn kiểu đầu đinh, nút áo cổ trên cùng không cài và chiếc áo khoác thì rộng thùng thình. Tất cả chúng tôi đều dễ dàng nhận ra những điều ấy. Anh ta nói cũng với tốc độ rất nhanh.

Đây là thời điểm quan trọng đối với Buffett. Bác sĩ Davis có thể cấp vốn cho anh và, hơn thế nữa sẽ cấp cho anh một giấy chứng nhận sự tín nhiệm trước các nhà đầu tư khác. Nếu Buffett có thể thuyết phục được gia đình Davis thì sẽ không chỉ đơn thuần đầu tư cho bố mẹ và dì Alice của mình nữa mà sẽ đặt chân vào ngưỡng cửa của giới đầu tư chuyên nghiệp.

Nhưng trái với động lực mạnh mẽ đó, Buffett không mang dáng điệu của một người đang cố gắng làm người khác hài lòng. Đôi khi một vài lời nói của anh lại còn khiến các thành viên trong gia đình Davis phải chau mày. Anh báo trước với họ rằng anh sẽ không tiết lộ bất cứ điều gì về việc tiền của họ được đầu tư vào đâu. Hàng năm anh sẽ gửi cho họ một bản báo cáo kết quả, ngoài ra không còn gì khác.

Thêm vào đó, anh sẽ chỉ “làm việc” với họ một ngày trong năm. Vào 31/12, gia đình Davis có thể quyết định đầu tư thêm hoặc là rút vốn. Ngoài ra, số tiền của họ sẽ do mình Buffett toàn quyền kiểm soát (như anh khẳng định với họ là sẽ đầu tư theo các nguyên tắc của Graham). Buffett nói ra những điều này với cái giọng đều đều không ngắt quãng, cũng không có những điểm nhấn mạnh, nhưng bức thông điệp mà anh muốn gửi tới họ thì rất rõ ràng. Buffett muốn được toàn quyền đưa ra các quyết định đầu tư và mong muốn này cũng mãnh liệt không thua gì mong muốn có được số vốn đó.

Sau đó Buffett đưa ra các điều kiện của mình. Với tư cách là cổ đông, gia đình Davis sẽ được hưởng tối đa 4% tổng số lợi nhuận mà anh có thể kiếm được. Phần lợi nhuận còn lại sẽ được phân chia theo tỷ lệ 75% cho gia đình Davis và 25% cho Buffett. Như vậy, Buffett đã không đòi hỏi gia đình Davis phải đánh bạc một mình mà chính anh sẽ ở cùng thuyền với họ. Nếu kết quả đầu tư chỉ ở mức bình thường hoặc tệ hơn nữa là lỗ thì Buffett cũng sẽ không được gì hết – không lương, không phí, chẳng có gì cả. Theo Lee Seemann, con rể của vị bác sĩ: “Tất cả mọi thứ được trình bày một cách rõ ràng và thẳng thắn. Chúng tôi thích điều đó. Bạn biết được mình đang ở vị trí nào so với anh ta.”

Sau khi Buffett ra về, gia đình Davis đã thảo luận với nhau rất sôi nổi. Khách quan mà nói thì họ chẳng có lý do gì để chấp nhận lời đề nghị của Buffett. Nhưng vợ của vị bác sĩ, bà Dorothy, tuyên bố: “Tôi thích mọi thứ ở chàng trai trẻ này.” Và vậy là Edwin Davis đã đầu tư 100.000 đô-la.

Đến cuối năm, Buffett đã quản lý năm khoản đầu tư nhỏ, với số vốn tổng cộng 500.000 đô-la. Cùng trong năm đó, danh mục đầu tư của anh tăng trưởng 10% trong khi chỉ số công nghiệp Dow Jones thì giảm sút 8%[35].

Do Susie đang mang thai đứa con thứ ba và Warren thì dường như đang bắt đầu làm ăn phát đạt, gia đình Buffett đã mua một ngôi nhà năm phòng ngủ rộng rãi trên Phố Farnam. Warren đã giúp cô con gái của mình chào tạm biệt ngôi nhà cũ một cách thật đặc biệt. Trước đây, cô bé Susie bốn tuổi vẫn tưởng tượng ra một kẻ đột nhập đáng sợ mà cô gọi là “kẻ trộm đeo kính.” Mỗi tối, trước khi đi ngủ, Susie luôn khăng khăng đòi bố mình phải kiểm tra ban công bên ngoài đề phòng “kẻ trộm đeo kính” rình rập ở bên ngoài. Giờ đây, trước khi dọn đi, Warren nói cô con gái của mình bước vào phòng và nhìn lại một lần cuối. Cúi gập người xuống thành lan can ban công, anh nói với cô bé: “Kẻ trộm đeo kính vẫn thường ở đây đấy con gái. Hãy chào tạm biệt hắn ta đi con.”

Ngôi nhà mới của gia đình Buffett là một ngôi nhà bên ngoài chát vữa màu xám kiểu những năm 1920 với những đường gờ màu nâu – hình ảnh rất điển hình của một khu ngoại ô dành cho tầng lớp trung thượng lưu. Nó hướng ra một con đường tấp nập nhưng lại được cây cối che khuất. Viết thư cho Jerry Orans, Buffett nghĩ nó cũng không phải tin gì đặc biệt mà chỉ là cần phải được đề cập đến. “Ở đây không có nhiều tin tức gì mới. Như mình có thể đã nhắc tới, mình đã mua một căn nhà…” Điều

làm Buffett quan tâm hơn chính là giá của nó. "Ngôi nhà xa xỉ của anh rất rộng rãi, cả không gian ở trong nhà lẫn ngoài sân," nhưng anh đã không phải trả giá quá cao – một sự tái khẳng định mà hầu như đối với Orans là thừa. Ngôi nhà chỉ có giá 31.500 đô-la.

Buffett làm việc bên ngoài thềm phòng ngủ chính, nơi có đặt bàn ghế và vợ anh đã trang trí tường bằng giấy dán màu bạc. Đứa con thứ ba của họ, Peter, sinh vào năm đó, nhưng tư tưởng của Buffett lúc ấy thì hầu như chỉ xoay quanh các cổ phiếu và trái phiếu. Anh làm việc gần như cả ngày, và tiết kiệm từng phút một. Anh cho hay, anh phải nghĩ cách kiếm tiền trước khi hết mơ mộng và trở nên quá thực tế.

Ngay sau khi gia đình Buffett chuyển đi, Tom Knapp, đồng nghiệp của anh tại Graham-Newman đã bay tới Omaha và cùng anh lái xe đến thành phố Beloit bang Wisconsin để nghe Graham thuyết giảng. Trên đường đi, Knapp tình cờ nhắc tới việc Bưu Điện Hoa Kỳ đã ngừng phát hành loại tem bốn xu có hình Đại Bàng Xanh và chẳng bao lâu nữa nó sẽ không còn xuất hiện nữa. Buffett bừng tỉnh – đây là một cơ hội để kiếm được chút ít. Và thế là trên đường về, anh và Knapp dừng lại tại tất cả các bưu điện mà họ đi qua, "đầu tư" bằng cách mua những con tem "Đại Bàng Xanh" mà chẳng bao lâu nữa sẽ trở thành đồ quý hiếm. Họ đã mua được số tem trị giá 12.000 đô-la – tất cả đều được gửi đến hòm thư của Knapp.

Buffett còn làm tốt hơn thế với các cổ phiếu của mình. Quỹ của anh tăng giá trị 41% trong năm 1958 – cao hơn mức 39% của chỉ số công nghiệp Dow Jones năm đó. Đến cuối năm thứ ba, số tiền vốn đầu tư ban đầu trong quỹ đã tăng gấp đôi.

Anh cũng tập hợp được các nhà đầu tư mới. Anh đã mời gọi một số bạn bè như Fred Stanback từ trường Columbia, Don Danly, và Jerry Orans. Anh còn mở rộng sang cả những người hàng xóm và các sinh viên cũ của mình. Anh đã mời được Leland Olson, vị bác sĩ sản khoa từng theo học lớp dạy chứng khoán của anh, và khi Olson muốn anh tới gặp mẹ của ông ta để đề nghị bà đầu tư, Buffett đã lặn lội lái chiếc Volkswagen Beetle màu xanh nhạt nhỏ bé của mình vượt qua một cơn bão tuyết mịt mù và đến nơi yên lành, nguyên vẹn, như thể anh vừa bước ra từ một màn quảng cáo trên ti-vi của hãng xe này vậy. Thế nhưng, mặc dù rất nhiệt tình mời gọi khách hàng, Buffett không chấp nhận bất cứ sự nhượng bộ nào đối với các nguyên tắc của mình để đổi lấy việc có được những nhà đầu tư mới.

Trong khi Buffett đang nỗ lực kêu gọi thêm vốn thì bạn của dì Alice là Jack Ringwalt – chủ một công ty bảo hiểm tại Omaha gọi và đề nghị bỏ 10.000 đô-la cho anh để đầu tư "chơi".

Buffett đáp lại rằng mình đang trông mong từ một nhân vật lớn như Ringwalt một khoản đầu tư 50.000 đô-la. Ringwalt cho rằng câu trả lời đó thể hiện sự vô ơn mặc dù vẫn tiếp tục đề nghị đầu tư 10.000 đô-la.

Nhưng Buffett đã không chấp nhận.

Khắp thành phố, sự khởi đầu nhanh chóng cùng với tính năng nổ của Buffett đã khiến mọi người chú ý. Như một trong số những nhà đầu tư của Buffett nhớ lại, tại một bữa trưa tại Blackstone, một khách sạn lớn ở Omaha, "tất cả mọi người đều nói về Warren Buffett. Bob Storz – một trong số những người có ảnh hưởng nhất tại Omaha cũng có mặt. Ông ta cho rằng chàng trai trẻ đó rồi sẽ thảm bại – đó chỉ là một ý tưởng mới và bạn sẽ mất tiền trong vòng chưa đầy một năm."

Tuy nhiên, ấn tượng mà anh để lại trong tâm trí những người anh gặp gỡ lại hoàn toàn khác. Đó không hẳn là những thành tích mà anh đã đạt được mà chính là sự tự tin đã lắng sâu vào bản lĩnh của anh. Một lần nọ, anh đến tham dự một cuộc họp của những người hàng xóm trong khu phố. Họ đang tranh cãi gay gắt về việc nên làm thế nào với một đề xuất của thành phố nhằm điều tiết thêm lưu lượng các phương tiện giao thông vào Đường Farnam. Buffett chỉ đứng dậy và từ tốn đề nghị rằng mọi người nên quên chuyện phản đối đó đi. Và mọi người đã làm thế; họ nhận ra rằng anh nói đúng và ra về[36]. Đối với các nhà đầu tư của mình, Buffett cũng có ảnh hưởng tương tự. Họ cảm thấy rằng anh có thể nhận ra những chân lý giản đơn mà họ đã vô tình bỏ qua.

Buffett kiên quyết không tiết lộ danh mục đầu tư của mình vì sợ rằng ai đó sẽ bắt chước anh – thứ sẽ khiến những cổ phiếu mà anh quan tâm trở nên đắt đỏ hơn trong trường hợp anh muốn mua thêm vào. Anh không tâm sự hay thổ lộ điều gì, với bất kỳ ai – thậm chí anh còn sợ mình sẽ nói mê trong khi ngủ

và vợ anh có thể nghe thấy.

Nhưng đằng sau bức màn bí mật đó, Buffett lại đang sống trong thế giới thần tiên của Graham-và-Dodder. Anh mua hết cổ phiếu nhỏ và rẻ này đến những cổ phiếu nhỏ và rẻ khác. Tài năng của anh không thể hiện ở phạm vi – vốn chỉ tập trung vào duy nhất việc đầu tư – mà ở nhiệt huyết luôn luôn rực cháy nơi anh. Toàn bộ tâm hồn anh đều dồn hết vào cái thế giới thần tiên đó, nó giống như việc anh quyết tâm theo đuổi công việc giao báo trước kia. Anh phân tích hết công ty này đến công ty khác và nạp tất cả vào bộ nhớ của mình. Chỉ chờ khi cổ phiếu của một trong những công ty đó đủ rẻ là anh lập tức mua vào.

Công ty Bảo hiểm Hỏa hoạn Quốc gia Hoa Kỳ là một công ty gần như không được ai biết đến. Đó là một công ty bảo hiểm có trụ sở tại Omaha và do Howard F. Ahmanson, một trùm ngân hàng, và anh của ông ta là Hayden quản lý. Cổ phiếu của nó được phân phát cho những người nông dân bang Nebraska và những người tương tự vào cuối những năm 1920 và sau đó gần như đã bị lãng quên. Hai anh em nhà Ahmanson giờ đây đang đề nghị mua lại những cổ phiếu này với giá 50 đô-la. Giá mà họ đề nghị khá thấp, nhưng do không được niêm yết và cũng không tồn tại một thị trường chung nào khác cho cổ phiếu này nên những người nắm giữ chúng cũng dần dần bán ra.

Sau khi đào bới các tài liệu về ngành bảo hiểm của bang, Buffett nhận ra rằng cổ phiếu của công ty này cực kỳ rẻ, nhưng vấn đề là anh lại không tìm được cổ phiếu để mua. Anh cùng anh bạn thân là luật sư tên Dan Monen đã đến tham dự đại hội cổ đông thường niên, nhưng Hayden Ahmanson lập tức từ chối không cho họ xem danh sách cổ đông. Và thế là, giống như trước đây vẫn thường rủ một người bạn dành cả buổi chiều để tìm kiếm những trái banh gôn, Buffett đã đề nghị Monen lái xe khắp bang để tìm kiếm những cổ phiếu này. Bị Buffett thuyết phục, Monen khởi hành trên một chiếc Chevrolet màu trắng đỏ tới những vùng xa xôi của bang Nebraska, chào mua với giá 100 đô-la một cổ phiếu trước bất kỳ ai anh gặp tại các tòa án địa phương, ngân hàng, và những nơi tương tự ở các vùng nông thôn. Sau này Monen giải thích việc mình sẵn sàng ra đi: "Buffett giống với con người Hoàn Hảo hơn bất kỳ ai khác mà tôi biết." Cuối cùng, người Hoàn hảo và cộng sự của anh đã thâu tóm được 10% số cổ phiếu của công ty này và kiếm được hơn 100.000 đô-la lợi nhuận – đó là thắng lợi lớn đầu tiên của Buffett.

Công ty bản đồ Sanborn là một câu chuyện khác minh chứng cho ảnh hưởng to lớn của Graham đối với sự nghiệp của Buffett. Việc kinh doanh bản đồ một thời phát đạt của Sanborn lúc đó đã giảm sút; tuy nhiên, công ty này lại sở hữu một danh mục đầu tư giá trị được gây dựng trong suốt những năm thành công. Cổ phiếu của nó vì vậy mà có giá trị thực khoảng 65 đô-la. Nhưng trên thị trường, do phản ánh thực trạng ngành kinh doanh bản đồ đang suy giảm nên nó chỉ được giao dịch ở mức 45 đô-la. Đây là một bản sao chính xác của Northern Pipe Line – công ty được đánh giá cao bởi các trái phiếu đường sắt của nó. Làm theo người thầy thông thái của mình, Buffett đã mua cổ phiếu của Sanborn trong suốt hai năm 1958 và 1959. Anh tin tưởng vào quan điểm của thầy Graham: sớm hay muộn, một cổ phiếu cũng sẽ tăng lên tương xứng với giá trị thực của nó.

Nhưng điều này đã không xảy ra. Ban giám đốc công ty chỉ sở hữu 400 cổ phiếu (105.000 cổ phiếu còn lại đã được phát hành ra công chúng). Họ đành bằng lòng để cho giá cổ phiếu sụt giảm. Thật ra, như Buffett nhận xét, dù ngồi trên một danh mục đầu tư khổng lồ nhưng ban giám đốc công ty vẫn cắt giảm tỷ lệ chia lợi tức năm lần trong tám năm trong khi không hề cắt giảm lương bổng của mình.

Làm theo chính xác những gì Graham đã làm, Buffett trở thành một thành viên trong ban giám đốc công ty và vận động họ khai thác giá trị bị chôn vùi của danh mục đầu tư của công ty. Đương nhiên là họ kiên quyết phản đối.

Buffett không đề cập đến vụ Sanborn cho các nhà đầu tư. Anh chỉ tiết lộ rằng mình đã đầu tư 35% tài sản của họ vào một cổ phiếu duy nhất. Trong khi đó anh và những cổ đông chống đối ban giám đốc khác vẫn tiếp tục tạo sức ép lên công ty. Đến năm 1969, Sanborn đầu hàng và đồng ý sử dụng danh mục đầu tư của mình để mua lại cổ phiếu từ các cổ đông. Buffett đã kiếm được một khoản lợi nhuận khoảng 50%. Khi điều bí mật đã được tiết lộ, anh viết cho những nhà đầu tư của mình rằng bài học về Sanborn "đã chỉ ra sự cần thiết phải giữ tuyệt mật những thông tin liên quan đến hoạt động của danh mục đầu tư; cũng như sự vô nghĩa của việc đánh giá kết quả hoạt động của chúng ta trong một khoảng thời gian ngắn…"

Tuy nhiên không phải ai cũng bị Buffett thuyết phục. Trong lúc vụ Sanborn đang diễn ra, John Train, một nhà báo trong ngành tài chính tại New York, đã gặp Buffett với ý định muốn tham gia góp vốn. Nhưng khi biết rằng Buffett sẽ không tiết lộ những cổ phiếu mà mình nắm giữ thì ông đã quyết định thôi không đầu tư nữa.

Buffett cũng tiếp cận Donald Keough, một người hàng xóm mà con của anh ta vẫn thường chơi chung với những đứa trẻ nhà Buffett. Anh nói với Donald: "Don này, lũ trẻ nhà anh thật tuyệt. Anh đã nghĩ đến việc làm thế nào để có tiền cho chúng học đại học chưa?"

Keough, một trợ lý rất năng nổ của hãng buôn sỉ cà phê, cũng rất có cảm tình với Buffett, nhưng anh ta luôn cho rằng việc anh chàng hàng xóm của mình cứ ở trong nhà làm việc suốt ngày và chỉ đi một đôi giày chơi quần vợt và một chiếc áo thun ngắn tay là hết sức kỳ quặc. Keough cũng đã từ chối không bỏ vốn cho Buffett.

Bằng trực giác, các nhà đầu tư của Buffett đều hiểu rằng sự cô độc kiểu Garbo[37] chính là một phần tạo nên sức hấp dẫn của anh. Khi Buffett kiên quyết giữ bí mật tất cả các quyết định đầu tư của mình, nó không chỉ đơn thuần nhằm ngăn ngừa sự rò rỉ thông tin mà còn nhằm tránh mọi sự can thiệp của người khác và cũng là để duy trì sự độc lập một cách hoàn hảo của Buffett. Anh không muốn có những kẻ mách nước nghiệp dư hay những kẻ hay chỉ trích các quyết định của anh sau khi mọi sự đã rồi. Để đánh giá một cổ phiếu, Buffett phải thuyết phục được chính mình xem có nên đầu tư vào nó hay không, và một khi đã làm được điều này thì anh còn cần đến ý kiến của người khác để làm gì nữa? Anh không bao giờ tin tưởng các cố vấn hay chuyên gia tài chính. Nếu nền tảng của một cổ phiếu là ý kiến của đám đông công chúng và ý kiến đó thay đổi thì chuyện gì sẽ xảy ra? Anh chắc chắn rằng những phân tích của riêng mình sẽ ổn định và xác thực hơn nhiều.

Buffett chỉ cần một thứ từ bên ngoài: đó là vốn.

Năm 1960, Buffett, khi ấy mới gần 30 tuổi, đã tiếp cận với một trong những nhà đầu tư sốt sắng nhất cho anh; đó là một vị bác sĩ chuyên khoa tim rất dễ mến tên William Angle. "Bác sĩ Angle" đã từng làm cả một mô hình đoàn tàu dành riêng cho Buffett trên căn gác mái nhà mình, và sẵn sàng làm gần như mọi điều cho anh. Angle nhớ lại: "Warren có hỏi liệu tôi có thể tập hợp khoảng 10 vị bác sĩ lại để anh ấy thuyết phục mỗi người đầu tư khoảng 10.000 đô-la được không. Vậy là tôi tập hợp một nhóm bác sĩ làm việc tại bệnh viện Clarkson Hospital và mời họ tới một nhà hàng trên đường 49 và Dodge."

Cho đến thời điểm đó, Buffett vẫn chưa được công chúng biết đến với tư cách một nhà quản lý vốn. Nhưng tại nhà hàng Hilltop House, anh đã thể hiện kỹ năng nói chuyện mà anh học được ở trường Dale Carnegie và được trau chuốt thêm khi anh dạy các lớp học buổi tối. Ngồi quanh bàn ăn ngoài trời ở một góc thoáng đãng, trên nền ánh hoàng hôn mùa hè đang dần tắt, Buffett điềm tĩnh trình bày những quan điểm của Benjamin Graham, ngắt quãng với những câu nói hài hước nhẹ nhàng và đôi lúc còn xen lẫn cả những câu thơ đầy ý tứ của Shakespear. Anh đã hoàn thành xuất sắc bài nói chuyện chỉ trong vòng chưa đầy một giờ đồng hồ.

Tại quán cà phê Clarkson ngày hôm sau, họ lại gặp gỡ để tiếp tục nói chuyện. Trước khi Buffett đến, một vị bác sĩ sản khoa đã nói: "Chúng ta sẽ không đưa tiền cho chàng trai trẻ đó – anh ta rất có thể biến mất khỏi đất nước này." Arthur Green, người đã từng theo học một lớp buổi tối của Buffett cũng tuyên bố rằng ông sẽ không đầu tư vì Buffett đã nhạo báng cổ phiếu của công ty AT&T mà ông đang nắm giữ, anh đã gọi đó là "cổ phiếu dành các quý bà cao tuổi". Sau này Green thừa nhận: "Tôi đã hành động ngu xuẩn." Tuy vậy, vẫn có tới 11 vị bác sĩ quyết định đầu tư cho anh. Ít nhất Buffett đã đạt được một bước tiến dài tại Omaha.

Năm sau, Buffett đã thực hiện phi vụ liều lĩnh nhất đời mình là đánh cược 1 triệu đô-la vào một công ty mà nếu biết, chắc các vị bác sĩ của anh cũng sẽ phải sững sờ kinh ngạc. Dempster Mill Manufacturing là một công ty sản xuất cối xay gió và dụng cụ nông trại đã tồn tại được 80 năm tại Beatrice, Nebraska, cách Omaha 90 dặm về phía Nam. Đây không hẳn là một trường hợp hoàn toàn giống như Xerox. Dempster đang đối mặt với tình trạng doanh số dậm chân tại chỗ và viễn cảnh lợi nhuận rất ảm đạm. Theo lối đầu tư vào các cổ phiếu rẻ rất điển hình của Graham, trước đó vài năm Buffett đã để mắt tới cổ phiếu này. Đến năm 1961, Buffett đã thâu tóm được đa số cổ phần và nắm quyền chi phối công ty, anh đã mua 70% số cổ phiếu và góp một phần năm số tài sản của quỹ do mình

quản lý vào đó. Buffett chỉ định chính mình vào vị trí chủ tịch; đó là một nước đi mà người ta không hay thấy ở một nhà quản lý vốn, nhưng lại thể hiện sự khôn ngoan và tham vọng trở thành điều gì đó hơn là một nhà đầu tư đơn thuần.

Theo thói quen, Buffett kéo cả Dan Monen vào hội đồng quản trị. Mỗi tháng, anh và anh chàng Monen trung thành đều lái xe đi đến Beatrice, một thị trấn bụi bặm ở vùng đồng bằng, giống như Don Quixote và anh chàng Sancho Panza[38] của anh ta. Nhưng Buffett vẫn không thể kiểm soát được Dempster. Công ty này cần một sự cải tổ toàn diện, nhưng giải quyết những vấn đề gai góc này lại không phải là thế mạnh của Buffett. Nó giống như việc anh phải rửa các thùng đựng trái cây tại cửa hàng tạp hóa của ông nội trước đây; Buffett thích áp dụng những nguyên tắc số học mang tính trừu vào công ty hơn. Tháng nào Buffett cũng yêu cầu các giám đốc tại đây cắt giảm chi phí hoạt động và giảm bớt lượng hàng tồn kho, nhưng họ thường chỉ hứa suông để anh trở về Omaha. Buffett đành phải rao bán công ty.

Tuy nhiên, anh không hề nghi ngờ giả định của Graham, điều đã dẫn anh tới vụ mua bán này. Hơn thế nữa, ảnh hưởng của Graham đã lan tỏa tới tất cả các quyết định đầu tư của Buffett. Ngoài Dempster, tiền được rải ra để đầu tư vào khoảng 40 cổ phiếu – chúng là các “mẩu xì gà”, các thương vụ đầu tư chênh lệch giá – tất cả đều từ cuốn sách đầu tư của Graham-Newman. Buffett không hề hổ thẹn khi đề cập đến việc anh học tập gần như y nguyên phương pháp của người thầy thông thái của mình trong thư viết cho các nhà đầu tư; thậm chí anh còn bắt chước cả những thiếu sót của Graham. Giống như thầy mình, Buffett loại trừ tất cả các công ty công nghệ cao khỏi các vụ đầu cơ của mình. Graham đã từng từ chối không đầu tư vào Xerox, Buffett cũng lạnh nhạt với Control Data khi nó đang có giá chỉ 1 đô-la, mặc dù anh có quan hệ với William Noris (thông qua cuộc hôn nhân của một người chú) – người sáng lập của gã khổng lồ trong ngành máy tính này – và cũng nhận thức rõ cơ hội to lớn mà nó sẽ đem lại[39].

Một vài lần trong khi đang nghỉ hè, gia đình Buffett lại ghé thăm gia đình Graham (lúc ấy đang ở trong một khách sạn rất tầm thường). Buffett thường hay nói chuyện riêng với Graham hàng giờ đồng hồ. Giữa anh và bà Estelle, vợ của Graham cũng bắt đầu hình thành một tình bạn thân thiết.

Một thời gian sau, Graham lại lao vào mối quan hệ yêu đương với một cô gái Pháp có nước da màu ôliu tên Marie Louise Amingues hay còn gọi là Malou[40]. Estelle Graham cảm thấy vô cùng thất vọng vì điều này. Vốn là một cô gái nghèo lớn lên ở Brooklyn, Estelle luôn phải tự học hỏi và rất say mê cuộc sống sôi động và hào hoa tại Los Angeles, nơi cô và Graham có chung một khách sạn trong khu Hollywood Bowl[41] và thường xuyên tổ chức những buổi tiệc tùng xa xỉ. Theo như Rosa Sarnat, một người em họ sống đối diện nhà Graham thì: “Sống với ông không phải lúc nào cũng tuyệt vời như mọi người vẫn nghĩ. Việc bạn là một thiên tài không khiến bạn trở thành người chu đáo nhất thế giới này.”

Buffett đối xử ân cần với Estelle, và anh thích ở lại cùng gia đình họ ngay cả khi Graham không có ở đó. Kỳ lạ thay, vợ của Graham lại trở thành học trò hăng hái nhất của Buffett. Graham chỉ giới thiệu khách hàng cho chàng học trò ưu tú nhất của mình nhưng Estelle thì thật sự đã đầu tư vào quỹ mà anh quản lý. Bà thổ lộ với Sarnat: “Anh chàng này thật sự rất cuốn hút và hoàn toàn đáng tin cậy.”

Bản thân Buffett cũng trầm lặng hơn người thầy của mình nhiều. Anh luôn biết rằng năm nào “Ngài Thị trường” cũng có thể có những diễn biến nguy hiểm khó lường. Anh cảnh báo những người góp vốn cùng mình: “Chắc chắn sẽ có những năm chúng ta bị chỉ số Dow Jones qua mặt.” Việc đặt lên vai mình mục tiêu hàng năm phải vượt qua chỉ số này là quá tham vọng. Thế nhưng những gì anh đã làm, dù tính cả vụ Dempster đang bế tắc, vẫn thật phi thường. Bởi thực tế là trong thời kỳ đó, hầu hết các nhà quản lý quỹ đều không thể theo kịp Chỉ số Công nghiệp Trung bình Dow Jones. Vậy mà trong 5 năm đầu tiên, quỹ của Buffett đã bỏ xa chỉ số này.

Hai cặp số cuối cùng hẳn sẽ khiến mọi người phải chú ý. Chỉ số Dow Jones đã tăng trưởng khoảng 3/4 lần trong khi cùng quãng thời gian đó, danh mục đầu tư của Buffett đã tăng tới 2,5 lần.

QUỸ CỦA BUFFETT CHỈ SỐ DOW

1957 +10,4% -8,4%

1958 +40,9% +38,5%

1959 +25,9% +19,9%

1960 +22,8% -6,3%

1961 +45,9% +22,2%

Và lợi nhuận lũy kế sau năm năm:

QUỸ CỦA BUFFETT CHỈ SỐ DOW

+251,0% +74,3%

Tin tức về sự thành công của Buffett nhanh chóng lan rộng khắp quê nhà anh. Những người quen biết thường cố tình đi qua bàn anh tại nhà hàng Ross's Steak House để thăm hỏi và làm ra vẻ tình cờ nhắc đến những bí quyết giúp anh thành công. Bằng sự vui vẻ đến khó tin, Buffet thường mách họ lấy ra một cây bút chì, nhắm mắt lại và chỉ vào tấm bảng ghi tên các cổ phiếu. Anh cũng thường đến câu lạc bộ Omaha Country Club trong trang phục là một chiếc quần ka ki và đôi giày hiệu Hush Puppies, những lúc ấy, những người đàn ông lớn tuổi hơn trong những bộ đồ thể thao và giày chơi gôn thường vây lấy anh như một bầy ong. Nhưng họ không hề hút được chút mật ngọt nào.

Hầu như tất cả những nhà đầu tư cổ phiếu khác đều chỉ tán gẫu với nhau bằng các ý tưởng bỗng nhiên vụt lên trong đầu mà không hề cân nhắc kỹ lưỡng. Khi dùng bữa trưa, khi nói chuyện qua điện thoại, khi chơi gôn – hàng chục nghìn lần mỗi ngày – họ hít vào rồi thở ra tên của một cổ phiếu được ưu thích. Bởi vậy mà hầu hết những lời khuyên của họ đều sẽ bị lãng quên sau vài ngày, nếu không muốn nói là sau chốc lát, và rồi lại được thay thế ngay bằng một cổ phiếu nóng hổi mới. Nhưng Buffett thì hoàn toàn khác. Anh rất trung thành với các cổ phiếu mình đã chọn, giống như người họa sĩ dính khư khư vào bức tranh sơn dầu chưa hoàn chỉnh của mình. Anh cũng thích kể chuyện về những việc làm táo bạo của mình trên thị trường – nhưng chỉ khi mọi chuyện đã xong xuôi. Và anh cũng chỉ nói về những cổ phiếu trong danh sách mà anh cho phép mình được tiết lộ ra ngoài.

Mọi người thích lắng nghe anh bởi anh luôn nói về việc kinh doanh cổ phiếu một cách rất hài hước và khiến nó trở nên dễ hiểu hơn nhiều. Năm 1960, Buffett đầu tư vào cổ phiếu của Data Documents, một công ty sản xuất nhãn hàng hóa nhỏ bé tại Omaha do Wayne Eves và John Cleary sáng lập. Wayne là bạn còn John là phụ tá trước đây của cha anh. Buffett nhanh chóng được hai ông này giao cho vị trí chủ tịch. Sau đó, anh mời cả Bill Ruane và Fred Stanback, hai người đồng môn trong lớp của Graham và Robert Malott, một người bạn từ Chicago cùng vào trong ban quản trị công ty. Họ thường bay đến Omaha vào đêm trước khi diễn ra các cuộc họp – như có người đã nói, họ chỉ muốn có cớ để "ăn bít tết tại nhà hàng Ross's và nói chuyện với Buffett trong 3-4 giờ đồng hồ." Anh thực sự là một người bạn vui tính.

Bạn bè của Buffett đôi khi cũng chính là các nhà đầu tư của anh. Điều ngạc nhiên là cách cư xử của anh với hai đối tượng này không có gì khác biệt. Dù là với bạn hay khách hàng anh cũng đều rất quyến rũ, tự chủ, thoải mái và có chút gì đó giống một người thầy. Buffett không định ra ranh giới thường thấy giữa "công việc" và các hoạt động khác. Khi làm bất kỳ việc gì, anh cũng hết sức tập trung. Người bạn chơi gôn của anh tên là Robert Billig cho hay: "Buffett có thể làm theo chỉ dẫn một cách chính xác hơn bất cứ ai." Khi Billig chỉ cho anh phải nhắm bóng như thế nào, Buffett tách mình ra khỏi mọi thứ khác và chỉ tập trung cao độ vào trái bóng. Billig tự hỏi: "Thật kinh ngạc, làm sao anh ấy có thể thường xuyên làm được điều này."

Niềm đam mê khác ngoài công việc của Buffett chính là chơi bài. Anh có một hội chơi thường xuyên. Các thành viên của nó là những mẫu người điển hình tại Phố Wall – chuyên gia quảng cáo, nhà buôn xe hơi, thẩm phán, nhân viên kinh doanh bảo hiểm, người cho vay thế chấp, luật sư ngành đường sắt, kể cả chủ tịch Hiệp hội ô tô Hoa Kỳ. Buffett thường xuất hiện với sáu lốc Pepsi-Cola và góp vui cho mọi người bằng những trò đùa và chuyện kể. Anh không hề nói về tiền bạc mình kiếm được. Mà anh cũng chẳng cần phải làm thế. Anh luôn chơi hăng say như khi đang làm việc, và giành chiến thắng với chính những lá bài chứ không phải là cổ phiếu hay trái phiếu.

Buffett rất ghét bị thua cuộc. Anh kiên quyết phản đối đặt cược cao, nghĩa là một xu cho một điểm,

trừ khi anh cho rằng bên mình đang có lợi thế hơn hắn. Anh chỉ luôn đặt cược một phần tư xu.

Điều đặc biệt nằm ở cách Buffett đặt cược. Anh thường nhìn chằm chằm vào các quân bài và tính toán xuất sắc giống như một cái máy. James Koley, một luật sư và thỉnh thoảng là người góp vốn của Buffett, nhận xét: "Với anh ấy đó hoàn toàn là vấn đề toán học."

Trước khi đi quân bài đầu tiên, Buffett thường đã tính toán cho cả ván bài, bỏ qua một bên khía cạnh đáng nghét của sự may rủi. Kay Koetter, một nhân viên kinh doanh bảo hiểm nhân thọ, nhớ lại: "Warren ngồi đó và suy nghĩ, suy nghĩ rồi lại suy nghĩ cho đến khi nghĩ ra ai đang cầm những quân bài gì. Có một lần tôi dẫn bố mình theo – ông ấy đã phát điên lên vì điều đó."

Buffett có óc phân tích kiên định đến khác thường. Anh ít hành động theo cảm tính hơn hẳn so với những người khác. Không gì có thể khiến anh biểu lộ sự giận dữ, thất vọng, lo lắng hay bất kỳ cảm xúc khác, không gì ngoài sự vui vẻ và mê thích Pepsi thông thường của anh. Anh luôn luôn lô-gic và bình thản cho dù ở vào bất kỳ hoàn cảnh nào.

Thế nhưng Buffett lại cực kỳ phụ thuộc vào Susie. Cô thanh toán các hóa đơn, chăm sóc những đứa trẻ, và lo lắng cho cuộc sống của họ. Bất cứ điều gì nằm ngoài phạm vi của anh, Susie sẽ lo toan. Đặc biệt, Susie bảo vệ Warren khỏi mẹ anh. Ngay cả khi đã trưởng thành, anh vẫn thường run rẩy hay lặng người khi nhìn thấy người phụ nữ nhăn nheo, già nua chỉ luôn mang đau khổ đến cho mình. Anh cố gắng hết sức để tránh mặt bà, và trong những buổi họp mặt gia đình, anh thường bỏ đi sau bữa ăn tối với lý do mình cần "chợp mắt một lát".

Có lần, khi bà Leila đang chuẩn bị ra về, bà và con trai chợt đi ngang qua nhau ở hành lang. Khi bà muốn hôn chào tạm biệt, Warren đã giật lùi lại, để mặc mẹ mình trong nỗi xót xa đến rơi lệ. Nhưng ngoại trừ những lần tình cờ như thế, Susie đều thu xếp mọi chuyện thay chồng mình. Cô thường nói chuyện với bà để Warren không cần phải làm thế nữa.

Mọi người đều cảm nhận được việc Warren cần có Susie như thế nào. Một lần nọ, khi họ đang ở nhà chị Dorris của anh tại Washington, Susie thức dậy lúc sáu giờ sáng, hết sức đau đớn vì bị viêm ruột thừa. Thế nhưng, trên đường đến bệnh viện, mặc dù là người bị đau trầm trọng, cô vẫn phải cố gắng trấn an Warren vì biết anh cực kỳ sợ bệnh viện và rõ ràng là đang hoảng hốt hơn cô nhiều.

Thậm chí trong một ngày bình thường, khuôn mặt của Warren cũng thường sáng lên – một sự dối lòng đáng yêu– khi Susie bước vào phòng. Cô sẽ luồn tay qua mái tóc anh, sửa lại cà vạt cho anh, ngồi vào lòng và hôn anh. Cô là chỗ dựa cho anh. Khi nói về sự thấu hiểu của cô về tuổi thơ của mình, Warren có lần đã nói: "Susie gỡ bỏ những gai nhọn trong tôi, từng cái một." Còn Susie thì thường nói về Warren như một cậu bé dễ bị tổn thương, người mà cô hứa sẽ bảo vệ mãi mãi. Cô thường nói một cách nhẹ nhàng với các con mình rằng có những điều về bố mà chúng không hiểu được – mà chỉ có mình cô.

Họ bổ sung cho nhau một cách rất hoàn hảo – Warren là một người sống với nội tâm khép kín, còn Susie lại luôn hướng ra thế giới bên ngoài. Cô quan tâm đến những người đang tìm kiếm niềm an ủi – một người bạn vừa ly dị, một người hàng xóm có người thân bị bệnh. Dường như bất kỳ ai tại Omaha có rắc rối đều tìm đến Susie. Nhiều lần, cô dành hết tâm trí để nói chuyện với một người phục vụ bàn, nam hay nữ gì đó, đến nỗi cô đã lấy cả số điện thoại của người này khi rời khỏi nhà hàng.

Susie quyết không để gia đình Buffett sống một cuộc sống khép kín. Lấy một ví dụ nhỏ, họ tham gia một "câu lạc bộ nấu nướng dành cho những người sành ăn" – một nhóm các đôi vợ chồng sẽ tụ họp lại với nhau để dùng bữa tối với thịt viên Thụy Điển trong tháng này và với bánh kếp Pháp vào tháng sau. Chỉ có điều, mỗi lần như thế, Buffett đều vui vẻ nhờ người chủ tiệc làm cho mình một cái bánh mỳ kẹp. Anh thích những thứ quen thuộc hơn: thành phố quen thuộc, món ăn quen thuộc, cả cách sống tập trung vào mục đích vốn cũng rất quen thuộc của anh.

Tại các bữa tiệc, gia đình Buffett chính là minh họa về sự tương phản. Susie sẽ đi vòng quanh khắp nơi. Cô sẽ trao cho ai đó ánh nhìn thân mật qua đôi mắt to tròn và nói: "Mọi chuyện vẫn ổn chứ?" Còn Warren thì thu mình trong một góc phòng, "trông quá trẻ và đáng yêu với nhúm tóc giữa trán dựng lên," giống như bạn của Susie là Eunice Denenberg nói. Nhưng mọi người rồi sẽ bị anh thu hút. Không cần bất cứ sự cố gắng nào, anh bắt đầu kể một câu chuyện, chọn lựa từ ngữ một cách chính xác và ngắt nhịp hoàn hảo giữa các câu, "bạn nhìn quanh và chợt thấy mọi người đang tụ tập quanh anh. Anh ấy

luôn có cơ hội giảng giải điều gì đó cho mọi người."

Buffett là người nói giỏi hơn là người hay chuyện. Richard Holland, một chuyên gia quảng cáo tại Omaha, quan sát thấy rằng thậm chí trong những buổi gặp mặt thân mật, dường như Buffett cũng có mục đích của mình. Holland gặp Buffett vào cuối những năm 1950, khi đó ông đang làm việc trong hội đồng chủ nợ của một công ty khách hàng bị phá sản. Buffett, vừa được đề nghị đảm nhận việc thanh lý tài sản, đã xuất hiện với đôi giày quần vợt và chiếc áo thun cũ kỹ. Holland cho biết: "Lúc đó tôi đã nghĩ có lẽ anh ta luôn sẵn sàng cho việc phá sản." Nhưng hóa ra họ lại trở thành những người bạn thân thiết và Holland cũng đầu tư cho Buffett. Ông nhận thấy rằng Buffett không phải là một tên chỉ chuyên buôn chuyện phiếm. "Anh ấy luôn nói mọi điều một cách có chủ ý." Nhưng anh lại rất hay lúng túng trong những cuộc nói chuyện tầm phào và thường chỉ đối phó bằng nụ cười lặng lẽ ngượng ngùng.

Jane Orans, vợ của Jerry Orans, cho rằng đầu óc của Buffett làm việc "theo cách khác mọi người." Anh ấy thường chọn một chủ đề cho mỗi buổi tối và hỏi khắp mọi người mà anh gặp hôm đó xem anh ta hay cô ta nghĩ gì về nó, như thể anh ấy đang dẫn dắt một cuộc thảo luận. Một lần nọ, khoảng năm 1961, khi Warren và Susie đang ghé thăm gia đình Orans tại New York, Buffett đã dành phần lớn thời gian buổi tối để lập luận rằng dân số quá đông chính là vấn đề nghiêm trọng nhất của thế giới. Kiểu tư duy đặc trưng của Buffett là dựa vào các phương pháp toán học và lô-gic. Anh còn nói về nỗi sợ hãi tiêu cực của mình về sự tồn vong của loài người. Tuy vậy, anh không bao giờ tỏ ra căng thẳng mà thể hiện quan điểm một cách rất nhẹ nhàng. Jane Orans thuật lại:

Anh ấy nói chuyện với cái giọng hài hước. Những điều anh ấy nói rất thuyết phục, rất hợp lý; nhưng nó không hề giống với một bài thuyết giảng. Anh ấy khiến bạn cảm thấy mình cũng rút ra được cùng một kết luận như thế, mặc dù rõ ràng là anh ấy đã phải suy nghĩ về nó nhiều hơn. Khi anh ấy ra về bạn sẽ cảm thấy anh ấy chính là trung tâm của cuộc gặp gỡ, nhưng bạn cũng không hề là một người thừa.

Buffett cũng kêu gọi được những khoản đầu tư lớn tại New York. Gia đình anh thường đến đây vào mùa xuân, vừa để thăm bạn bè, vừa để cho anh làm việc. Và trong khi có được những chi phiếu trị giá đến sáu con số, anh vẫn thường gọi điện cho Orans từ khách sạn của mình, thường là khách sạn Plaza, và nói: "Bé Mập này, cậu có thể mang đến đây một lốc Pepsi sáu lon không? Cậu sẽ không tin nổi phí dịch vụ ở đây là bao nhiêu đâu!"

Mặt khác anh cũng phát triển mạng lưới của Graham. Trong một buổi thuyết trình tại trường New School, anh đã gặp Marshall Weinberg, một nhà môi giới cổ phiếu đồng thời là bạn cũ của anh trong lớp học của Graham. Anh và Weinberg trở thành bạn, và Weinberg đã cùng anh trai mình đầu tư 100.000 đô-la. Henry Brandt, một người bạn làm nghề môi giới khác cũng tham gia đầu tư và giới thiệu khách hàng của mình cho Buffett. Laurence Tisch, người vẫn nhận sự tư vấn từ Howard Newman (trước kia thuộc quỹ Graham-Newman) cũng đầu tư thêm 100.000 đô-la nữa.

Rồi cả David Strassler, một người New York có gia đình hoạt động trong lĩnh vực tái cơ cấu các công ty đang gặp khó khăn nữa. Strassler bay đến Omaha để xem xét kỹ hơn việc mua lại Dempster, công ty sản xuất cối xay gió. Buffett đã đón anh tại sân bay. Strassler kể lại:

Tôi thể hiện thái độ điển hình của một người New York đang gặp gỡ một tên quê mùa. Tôi đã đến Harvard và học tại MIT. Tôi vừa kết thúc một vài thương vụ. Tôi đang cảm thấy hào hứng. Sau khi chúng tôi lái xe được một chút, anh ta bắt đầu hỏi tôi về một công ty mà gia đình tôi nắm đa số cổ phần tại đó. Đó là công ty Billings & Spencer tại Hartford. Nó sản xuất các mẫu ép kim loại và kéo loại lớn. Chỉ khoảng 2% cổ phiếu của nó là được phát hành ra công chúng. Tôi vẫn không rõ làm thế nào mà anh ta biết được về nó. Sau đó, anh ta bắt đầu hỏi tôi về bảng cân đối kế toán. Anh ta còn hiểu về nó rõ hơn tôi. Điều này khiến tôi hoàn toàn bất ngờ.

Strassler, anh chàng người New York "điển hình" đã ngay lập tức đầu tư cho Buffett.

Bước vào năm 1969, quỹ đầu tư của Buffett với số vốn khởi đầu 105.100 đô-la đã sở hữu khối tài sản lên đến 7,2 triệu đô-la – nhiều hơn cả quỹ Graham-Newman vào thời kỳ đỉnh cao của nó. Trong tổng số này có 1 triệu đô-la thuộc về riêng một mình Buffett. Anh vẫn còn quá trẻ nhưng đã chứng minh được khả năng của bản thân. Và mặc dù vẫn còn chưa nổi tiếng trong công chúng, anh đã không còn là một chàng trai vô danh tiểu tốt nữa. Số nhà đầu tư ban đầu là bảy giờ đã phát triển nhanh chóng lên

con số 90, được chia nhỏ thành các nhóm từ California cho đến Vermont.

Tiếp nhận nhiều tài khoản mới, Buffett nhận thấy rằng phòng khách không còn đủ chỗ để giải quyết công việc nữa. Anh quyết định sát nhập các quỹ đầu tư của mình lại thành một: Buffett Partnership, Ltd. Anh nâng mức đầu tư tối thiểu lên bốn lần, tương đương với 100.000 đô-la và chuyển văn phòng đến Kiewit Plaza, một tòa tháp mười bốn tầng sơn màu nhạt trên đường Farnam.

Kiewit Plaza được xây dựng trên đỉnh một ngọn đồi nằm ở rìa khu kinh doanh của thành phố Omaha. Đó là một khu vực đông đúc với những khu buôn bán ngoài trời, các căn hộ, và cả một xưởng đúc thép cũ kỹ. Trong tòa nhà mà Buffett thuê văn phòng có trụ sở của toàn các công ty trong ngành công nghiệp – nhờ đó mà anh có cơ sở để bảo đảm với các nhà đầu tư của mình rằng anh không hề vung tay quá trán. Nhưng thật ra, theo cách nhìn của Buffett thì nơi đây quả là một tòa lâu đài. Anh có một người thư ký và một trợ lý giúp anh những công việc hành chính nhỏ nhặt – do đó anh có nhiều thời gian hơn để nghiên cứu các cuốn sách của Moody. Văn phòng làm việc và nhà cũng ở trên cùng con đường – cứ như thể anh chỉ phải đi bộ qua hành lang nối phòng ngủ với phòng đọc sách để đến chỗ làm vậy.

Buffett dành cả ngày đọc các bản báo cáo thường niên của các công ty, báo chí về kinh doanh và nói chuyện qua điện thoại. Càng có nhiều bản báo cáo để đọc và nhiều cổ phiếu để phân tích hơn thì khả năng hài hước của anh lại càng được hoàn thiện. Nhưng văn phòng mới cũng biệt lập hơn nên anh cũng trở nên cô độc hơn. Anh thường xuyên ăn trưa một mình và chỉ gọi hamburger pho mát và thịt rán kiểu Pháp mang đến tận nơi. Bởi vậy cho nên những người nhân viên của anh cũng không hiểu về cách anh lựa chọn cổ phiếu để đầu tư nhiều hơn vợ anh là mấy.

Thật ra, Buffett cũng có cố vấn ở bên ngoài văn phòng. Các bức thư của anh gửi đến các nhà đầu tư thường xuyên nhắc đến một “người bạn thông thái tại West Coast”, bí danh khiến mọi người hình dung ra tầm ảnh hưởng lớn lao của anh chàng này tới Buffett. Charlie Munger, hơn Buffett sáu tuổi, cũng lớn lên tại Omaha và là con trai của một vị luật sư và cháu của một thẩm phán. Anh ta là một người bạn thân thiết của gia đình Edwin và Dorothy Davis và trước đây cũng đã từng làm việc (“khổ sai”) tại cửa hàng tạp hóa của ông nội Buffett vào các ngày thứ Bảy.

Sau ba năm học đại học và một thời gian trong chiến tranh theo đuổi ngành khí tượng, Munger đến học tại Trường Luật Harvard trong khi vẫn chưa có bằng cử nhân. Những người bạn cùng lớp nhận thấy anh ta là một người thông minh nhưng cũng rất ngoan cố. Có lần bị một vị giáo sư gọi lên bảng khi chưa chuẩn bị bài, Munger đã mạnh dạn phản pháo: “Em chưa đọc trường hợp này, nhưng nếu thầy cho em các dữ liệu, em sẽ đưa ra bộ luật phù hợp.”

Sau khi rời Harvard, Munger hành nghề tại Los Angeles, nhưng đến năm 1959 anh trở về Omaha để đóng cửa văn phòng luật sư của bố mình. Con trai của Edwin Davis, một trong những nhà đầu tư của Buffett, do quý mến Munger nên đã mời Buffett và Munger dùng bữa trưa tại Câu lạc bộ Omaha dành riêng cho những người giàu có. Họ ngay lập tức làm quen và trở nên ăn ý với nhau.

Munger hỏi: “Warren này, công việc của anh là gì?”

“À, tôi có một quỹ đầu tư.”

“Có lẽ tôi cũng có thể làm thế tại Los Angeles đấy nhỉ?”

Buffett nhìn chăm chú vào anh ta và nói: “Tất nhiên rồi. Tôi nghĩ là anh có thể.”

Tối hôm sau, họ lại tụ họp tại nhà của Dick Holland, một người bạn chung của cả ba, và nói chuyện say sưa. Munger chỉ dùng cùng một loại đồ uống trong suốt cả buổi tối. Anh chăm chú vào cuộc nói chuyện đến nỗi mỗi khi nhấc ly lên và nghiêng đầu để uống một ngụm, anh đều giơ tay lên ra dấu tạm dừng để những người khác chờ mình.

Về mặt hình thể, Munger không có gì ấn tượng cho lắm. Anh có khuôn mặt nhỏ, nước da xanh xao với cặp kính dày cộp. Mặc dù có vẻ hơi hợm hĩnh và hay chỉ trích người khác, nhưng anh lại ý thức rất sâu sắc về đạo đức. Sự thông minh của anh rất giống với sự tự tin và niềm lạc quan trước cuộc sống kiểu Churchill. Một lần nọ, có người hỏi anh có biết chơi đàn dương cầm không. Anh đáp lại thẳng thắn: “Tôi không biết mà cũng chưa bao giờ thử.” Buffett thấy ở anh trí tuệ và tinh thần độc lập sắc bén giống mình.

Tình bạn giữa họ lớn dần lên qua các kỳ nghỉ hè, khi gia đình Buffett đến California. Lúc ở nhà, Buffett thường nằm ườn ra sàn, ôm lấy chiếc điện thoại và nói chuyện với Munger. Theo cô con gái Susie của anh thì điệp khúc quen thuộc trong giờ ăn tối ở nhà là: "Ô ồ, Bố lại đang nói chuyện với chú Charlie rồi." Cô bé nhớ lại: "Họ có thể nói chuyện hàng giờ. Họ luôn đoán trước được điều người kia muốn nói. Như thể họ chẳng phải nói gì với nhau cả. Chỉ có 'À – Ừ – Tôi hiểu ý cậu rồi – Đúng vậy.'"

Buffett cũng phải thừa nhận mình và Munger suy nghĩ giống nhau như thể họ bị ma quỷ ám vậy. Không giống như rất nhiều người bạn khác của Buffett – mà chắc chắn điều này chính là một phần của sự hấp dẫn – Munger không kính sợ anh. Và Buffett thực sự "phải lòng" Munger đến nỗi anh thúc giục Munger chuyển sang làm công việc đầu tư cổ phiếu giống như mình. Anh liên tục nói với Munger rằng hành nghề luật là một sự phí phạm tài năng – còn Munger thì cũng không phản đối điều này.

Giống như Warren, tôi có một niềm khao khát lớn lao là trở nên giàu có. Không phải vì tôi muốn có những chiếc Ferrari xa xỉ – mà là tôi mong muốn, mong muốn đến cháy bỏng có được sự độc lập… Tôi nghĩ thật là không đứng đắn khi để người khác trả các hóa đơn cho mình. Tôi không biết mình lấy đâu ra ý niệm này, nhưng nó hằn sâu vào tư tưởng của tôi. Tôi đã phải vật lộn với các khoản thu nhập của mình trong nhiều năm để có thể tự tiết kiệm tiền.

Munger đã thành lập một hãng luật tên Munger, Tolles & Hills, nhưng gần như không hề làm việc trực tiếp tại đó. Đến năm 1962, khi Buffett chuyển đến sống tại Kiewit Plaza thì Munger cũng đang điều hành một quỹ đầu tư của riêng mình.

Mùa xuân năm ấy, Buffett đến gặp Munger để bàn một vấn đề: nên làm gì với Dempster? Munger không phải là học trò của Ben Graham. Theo cách nhìn của anh, các công ty đang gặp vấn đề về vốn được rao bán với mức giá rẻ theo kiểu Graham, sẽ không dễ dàng được phục hồi.

Tuy nhiên, Munger biết một người có thể là người thích hợp cho Dempster. Anh ta tên là Harry Bottle. Buffett đã phỏng vấn Bottle tại Los Angeles và anh này bắt đầu công việc của mình tại Beatrice sau đó sáu ngày. Anh ta ngay lập tức cắt giảm chi phí, đóng cửa một số phân xưởng và giảm bớt lượng hàng tồn kho. Viết thư cho các nhà đầu tư để khen ngợi Bottle[42], Buffett tuyên bố:

Không còn nghi ngờ gì nữa, Harry chính là người xuất sắc nhất trong năm… Anh ấy đã làm được những điều mà mọi người cho là bất khả thi…

Bottle đang tiến hành – và làm tốt – công việc nặng nhọc mà Buffett đã không thể làm nổi. Anh ta rút tiền từ những nhà máy không đạt hiệu quả, khoản tiền này Buffett chuyển thành cổ phiếu và trái phiếu. Từ thành quả của Harry Bottle, Buffett đang tạo nên một công ty hoàn toàn mới mẻ – một công ty với một danh mục chứng khoán đa dạng (và tăng lên đều đặn). Và đây thì đúng là công việc hoàn toàn nằm trong tầm kiểm soát của Buffett. Anh nói với các nhà đầu tư:

Ở một mức độ nào đó, chúng tôi đã chuyển đổi tài sản của các vị từ dạng một công ty sản xuất đang ở trong tình trạng hết sức tồi tệ sang một công ty mà chúng tôi tin rằng sẽ hoạt động tốt – một công ty với các danh mục đầu tư chứng khoán.

Nhưng việc cơ cấu lại công ty cũng khiến nó phải trả giá. Một trăm người bị sa thải còn Buffett thì phải đối mặt với sự chỉ trích nặng nề tại Beatrice. Bill Otis, một người cùng chơi bài với anh đã hỏi đùa: "Làm sao anh có thể ngủ được sau khi đã sa thải hết từng đó con người?"

Đối với Buffett, người rất nhạy cảm khi người khác chạm đến danh dự của mình thì đó không phải là một câu nói đùa.

Anh đáp lại: "Nếu chúng tôi giữ lại tất cả mọi người thì công ty sẽ phá sản. Tôi đã theo dõi rất sát và hầu hết họ đều đang ở trong tình trạng tốt hơn."

Mặc dù đã cân nhắc hợp lý, nhưng Buffett vẫn không thích bị gọi là kẻ chuyên bán rẻ các công ty và thề sẽ "không bao giờ" sa thải người thêm một lần nữa.

Tuy vậy, anh đã không gặp phải vấn đề gì với kết quả hoạt động kinh doanh. Sau một năm, Dempster trở nên tinh gọn hơn và sinh lời nhiều hơn và nó có được danh mục cổ phiếu trị giá 2 triệu đô-la. Đến năm 1963, Buffett bán công ty này và đem về cho quỹ đầu tư của mình một khoản lợi nhuận thuần 2,3

triệu đô-la và làm tăng gấp ba số vốn đầu tư. Thành công này có được do ba điều: mức giá hời vào thời điểm mua, sự kiên nhẫn đeo bám của Buffett cùng tài xoay chuyển của anh và Bottle. Đối với Buffett – người vẫn rất nhiệt thành với các ý tưởng của Ben Graham thì điểm đầu tiên quan trọng hơn hai điểm còn lại.

Đây chính là nền tảng trong triết lý đầu tư của chúng tôi: Đừng bao giờ trông mong bạn sẽ bán được cái gì với giá cao. Hãy mua rẻ đến nỗi thậm chí có bán ra với giá vừa phải thì bạn vẫn có được lợi nhuận lớn.

Chú thích:

[35] Tất cả số liệu đối với chỉ số Dow Jones được trích theo báo cáo của Buffett cho những người góp vốn của mình – nghĩa là đã được điều chỉnh để bao gồm cả cổ tức.

[36] George Payne, người tổ chức buổi họp, đã ngay lập tức gọi điện cho Buffett và đăng ký góp vốn đầu tư.

[37] Greta Garbo, một trong những huyền thoại màn bạc vĩ đại nhất mọi thời đại, nổi tiếng do tài năng diễn xuất và cả lối sống cô độc, khép kín trước công chúng.

[38] Don Quixote và Sancho Panza là hai nhật vật hư cấu trong tập tiểu thuyết Don Quixote của nhà văn Tây Ban Nha Cervantes Saavedra.

[39] Buffett không coi đây là một sai lầm. Anh lập luận rằng mình không có sự tinh thông cần thiết về kỹ thuật máy tính để định giá được Control Data, do đó việc đầu tư vào công ty này sẽ là một trò chơi may rủi.

[40] Malou trước đây là bạn gái của một trong những người con của Graham; anh này đã tự tử.

[41] Một khu sân khấu mở ngoài trời tại Los Angeles, bang California được sử dụng chủ yếu cho việc biểu diễn ca nhạc. Nó có sức chứa trên 17.000 ngàn chỗ ngồi.

[42] Buffett không ngần ngại nói về một công ty nào đó một khi anh đã có số cổ phần khống chế trong đó.

Chương 5: NHỮNG NGƯỜI GÓP VỐN

Tôi không thể hứa hẹn gì về kết quả với các nhà đầu tư của mình

WARREN BUFFETT, Thư gửi những người góp vốn,tháng 1/1963

Sol Parsow, chủ một cửa hiệu quần áo dành cho nam giới ở Kiewit Plaza, biết đến Warren Buffett như một khách hàng chẳng ham mê gì thời trang. Buffett thường chỉ ghé qua cửa hàng và đặt năm bộ quần áo liền một lúc – tất cả đều là màu xám đậm bất chấp những lời nài nỉ khuyên can của Parsow – và rồi nhanh chóng bỏ đi.

Nhưng vào một buổi sáng nọ, Buffett lại bước vào cửa hàng để mong nhận được một vài lời khuyên về thời trang. Anh muốn biết ý kiến của ông chủ Parsow về Byer-Rolnick, một hãng sản xuất mũ.

Parsow giải thích cho Buffett rằng phong cách để đầu trần của tổng thống Kenedy đã trở thành mốt rất thịnh hành. Ông nói: "Warren thân mến, tôi sẽ không muốn dính đến cái công ty đó đâu. Giờ này chẳng còn ai đội mũ nữa cả."

Một lát sau, Buffett chợt quay lại và hỏi: " Sol này, thế anh có biết chuyện gì đang xảy ra với ngành sản xuất com-lê hiện nay không?"

"Rất tệ Warren à, đàn ông bây giờ không mặc com-lê nữa."

Thế nhưng lần này, Parsow cũng không thể can ngăn được Buffett. Quỹ đầu tư của anh đã mua một số nhỏ cổ phần của công ty Berkshire Hathaway chuyên sản xuất vải lót áo com-lê ở New Bedford, bang Massachusetts với mức giá 7,60 đô-la một cổ phiếu. Năm 1962 đó, Berkshire lại là một loại cổ phiếu rẻ khác hấp dẫn các học trò của Ben Graham. Công ty sản xuất lâu đời ở miền Bắc này từ lâu đang phải vật lộn chống lại những đối thủ có chi phí rẻ hơn đến từ miền Nam và Viễn Đông. Tuy vậy, theo như sổ sách thì Berkshire cũng là một món hời vì giá trị một cổ phiếu theo vốn lưu động của nó là 16,50 đô-la, gấp 2 lần giá thực tế của nó trên thị trường vào thời điểm đó. Là một người theo đuổi chủ nghĩa của Graham và Dodder, Buffett đương nhiên thấy thích loại cổ phiếu này và đã mua dần vào.

Nhưng dù có tính cả khoản đầu tư này thì rõ ràng Buffett đã không còn là bản sao giống y đúc người thầy của mình nữa. Giờ đây anh đã táo bạo hơn Graham: mạnh dạn hơn trong quyết định đầu tư vào một cổ phiếu và luôn quyết tâm giành chiến thắng. Đương nhiên là anh cũng gặt hái được những thành công rực rỡ hơn.

Hơn nữa, Buffett cũng đang bắt đầu suy nghĩ khác – anh quan tâm cả tới chất lượng của các công ty chứ không chỉ đơn thuần là các con số như Graham. Khi nhìn vào một cổ phiếu, Buffett bắt đầu nhận thấy nó không chỉ là sự phản ánh cứng nhắc giá trị một khối tài sản mà còn là một công ty đang sống, hoạt động và phát triển không ngừng với những tiềm năng và thế mạnh riêng. Năm 1963, một năm sau khi đầu tư vào Berkshire, Buffett bắt đầu nghiên cứu một cổ phiếu khác không giống với bất cứ cổ phiếu nào mà anh đã từng mua trước kia. Công ty này không có nhà xưởng và hầu như cũng không có thứ tài sản hữu hình nào có giá trị. Thứ có giá trị nhất của nó chính là cái tên.

American Express lúc bây giờ đang nổi lên như một công ty rất hợp với thời đại. Nước Mỹ đã bước vào kỷ nguyên chinh phục không gian và tư tưởng của người Mỹ đang lạc quan hướng tới tương lai. Thế nhưng lại hiếm có sản phẩm nào có thể được xem là biểu trưng thích hợp cho những thành tựu của cuộc sống hiện đại như những sản phẩm của American Express. Chi phí đi lại bằng đường hàng không lúc bấy giờ đã ở mức phải chăng; tầng lớp trung lưu bắt đầu tham gia vào các tour du lịch khám phá khắp thế giới[43] và tấm séc du lịch đã trở thành tấm vé thông hành. Nửa tỷ đô-la tài sản của American Express đang được lưu hành dưới dạng thẻ thanh toán và được chấp nhận như tiền mặt. Một dữ kiện vô cùng quan trọng nữa là cho đến năm 1963, đã có một triệu người sử dụng thẻ American Express vốn được giới thiệu lần đầu tiên cách đó gần năm năm, trong thời kỳ mà mọi người đều nghĩ là phải đem theo tiền mặt mỗi khi đi đâu đó. Tạp chí Times đã tiên liệu trước sự xuất hiện của "xã hội không tiền mặt". Một cuộc cách mạng sắp diễn ra và American Express chính là người mở đường.

Và rồi thời cơ cho Buffett đã đến. Như thường lệ, rắc rối bắt đầu từ một nơi xa xôi trong đế chế rộng

lớn của American Express – trong trường hợp này là một nhà kho ở Bayonne, bang New Jersey do một trong những công ty con của nó quản lý.

Nhà kho này đảm nhận công việc không lấy gì làm hấp dẫn là lưu trữ các thùng dầu thực vật của một hãng có cái tên dài ngoằng là Allied Crude Vegetable Oil Refining. Khi nhận hàng, nhà kho sẽ xuất biên lai cho Allied; hãng này lại một lần nữa đem những biên lai nhận được đi thế chấp để vay nợ. Sau đó thì Allied nộp đơn xin phá sản. Các chủ nợ phải cố gắng tịch thu càng nhiều càng tốt các tài sản mà Allied đã đem thế chấp. Và cũng vào thời điểm đó – tức tháng 11/1963 – American Express phát hiện ra mình đang gặp phải rắc rối lớn: "Các cuộc thẩm định cho thấy trong số những thùng chứa của Allied trong nhà kho của họ chỉ có rất ít là dầu thực vật", số còn lại toàn chứa nước biển. Tóm lại, nhà kho đã mắc vào một vụ lừa đảo nghiêm trọng, ước tính trị giá tổng cộng khoảng 150 triệu đô-la.

Câu hỏi đặt ra là ai sẽ đền bù cho những thiệt hại này? Ban đầu, bên phải chịu trách nhiệm chính là Allied. Nhưng Allied đã phá sản. Còn công ty con của American Express cũng đã nộp đơn xin phá sản nốt. Việc liệu bản thân American Express có phải chịu trách nhiệm pháp lý hay không vẫn còn chưa rõ ràng. Tuy nhiên, giám đốc điều hành của American Express là Howard Clark hiểu rằng đối với một công ty mà tên của nó được in trên những tấm séc du lịch thì niềm tin của công chúng mới là tất cả. Clark thật đáng khâm phục khi tuyên bố điều mà chắc chắn sẽ khiến những CEO kém cỏi hơn phải rùng mình:

American Express cảm thấy trách nhiệm về mặt đạo đức phải làm tất cả những gì có thể và phù hợp để đảm bảo rằng những khoản nợ đã được đảm bảo đó sẽ được thanh toán.

Nói khác đi, công ty mẹ sẽ đứng ra chịu trách nhiệm trước những yêu cầu đòi bồi thường dù nó có bị ràng buộc về pháp lý hay không. Thiệt hại tiềm ẩn từ việc làm này là vô cùng lớn. Thật vậy, Clark cho hay "nó vượt quá những gì chúng tôi có."

Cổ phiếu của công ty tại thời điểm trước khi xảy ra vụ việc là 60 đô-la đã rớt xuống còn 56,50 đô-la vào ngày 22 tháng 11. Khi thị trường mở cửa trở lại sau vụ ám sát tổng thống Kennedy, cổ phiếu của American Express rớt xuống chỉ còn có 491/2 đô-la.

Bản chất sự việc sau đó mới vỡ lở ra. Hãng Allied được điều hành bởi Anthony De Angelis, kẻ vẫn được biết đến dưới cái tên "Ông Vua Dầu Thực Vật." De Angelis thuộc loại người thường thấy trong giới tài chính Hoa Kỳ, trong hắn có sự kết hợp giữa trí thông minh và thói vô đạo đức, điều đó khiến hắn trở thành kẻ lừa đảo cổ cồn hạng nhất. Trong một vụ việc trước đó, một công ty chế biến thịt cũng do De Angelis kiểm soát đã vi phạm những quy định của chính phủ và đã phá sản. Khi xuất hiện trở lại cùng với Allied, một hãng cung cấp dầu thực vật để xuất khẩu, do có lý lịch đã từng bị phá sản nên De Angelis không được các ngân hàng cấp tín dụng. Cũng chính vì thế, hắn đã vạch ra một kế hoạch khôn ngoan là đem để các thùng chứa "dầu thực vật" ở kho của American Express. Một khi có được biên lai phát hành bởi một trong những công ty có uy tín nhất nước Mỹ thì hắn sẽ được các ngân hàng chấp nhận cho vay. Hắn đã mượn tiền, đánh cược cả căn nhà vào các hợp đồng mua bán dầu thực vật giao sau[44] và rồi để mất tất cả.

Khi vụ việc vỡ lở, gã béo De Angelis bị dẫn độ khỏi ngôi nhà hai tầng có tường gạch màu đỏ ở Bronx và phải đứng trước tòa án liên bang ở Newark. American Express từ một công ty chưa từng chậm trễ trong việc trả tiền lãi trong suốt 94 năm, nay bất ngờ phải đối diện với nguy cơ không thể trả được nợ.

Khi những sự việc này dần trở nên sáng tỏ hơn, Buffett đã ghé thăm Ross's Steak House ở Omaha cũng với tinh thần tìm tòi như lần ông ghé thăm chủ cửa hiệu thời trang Sol Parsow. Nhưng vào buổi tối hôm đó, Buffett không quan tâm tới khẩu vị của khách hàng hay trang phục và mũ của họ. Anh đứng sau chỗ người thu ngân, trò chuyện với ông chủ nhà hàng và quan sát. Anh thấy rằng dù có vụ bê bối dầu thực vật hay không thì những vị khách quen của Ross's vẫn dùng thẻ American Express để thanh toán cho bữa tối của mình. Từ đó anh suy ra rằng điều tương tự cũng đúng với các nhà hàng chuyên bán bít tết khác ở St. Louis, Chicago và Birmingham.

Sau đó Buffett ghé vào các ngân hàng và các hãng du lịch ở Omaha và cũng nhận thấy họ vẫn chấp nhận cho thanh toán bằng séc du lịch của American Express như trước đây. Anh cũng đi đến các siêu

thị và nhà thuốc, nơi có bán các phiếu chi tiền của American Express. Cuối cùng, anh đến và nói chuyện với những đối thủ của American Express. Việc điều tra đó giúp anh đưa ra hai kết luận có vẻ trái ngược với cách suy nghĩ thông thường:

1. Không phải American Express đang lụi tàn.
2. Cái tên American Express chính là một trong những thương hiệu nhượng quyền lớn trên thế giới.

Cổ phiếu của American Express không hề có "khoảng biên an toàn" theo cách hiểu của Graham, và việc Graham quyết định đầu tư vào nó là chuyện không tưởng. Phương châm đầu tư của Graham là rất rõ ràng: một cổ phiếu nên được mua vào trên cơ sở "suy luận số học chính xác và đơn giản từ những dữ liệu thống kê." Nói theo cách khác, là dựa trên cơ sở vốn kinh doanh, nhà xưởng, trang thiết bị và những tài sản hữu hình khác – những thứ có thể đo đếm được.

Nhưng Buffett lại nhìn ra một loại tài sản mà Graham đã bỏ qua, đó chính là giá trị nhượng quyền của thương hiệu American Express. American Express lúc bấy giờ đang ở một vị thế vô cùng thuận lợi. Nó đang chiếm 80% thị phần séc du lịch trong cả nước và chi phối hầu như toàn bộ lĩnh vực thẻ thanh toán[45]. Theo quan điểm của Buffett thì lợi thế đó của American Express không hề bị lung lay và thực tế là không gì có thể lung lay được nó. Sự trung thành của khách hàng đối với sản phẩm đã không được tính đến trong những "dữ liệu thống kê đơn giản" của Graham; nó không hề xuất hiện trên bảng cân đối kế toán của công ty như một loại tài sản hữu hình, chẳng hạn như nhà xưởng của công ty Berkshire Hathaway. Nhưng Buffett vẫn cho rằng việc nhượng quyền này sẽ đem lại giá trị – một giá trị rất lớn. Trong suốt mười năm qua, năm nào American Express cũng đều thu được những khoản lợi nhuận kỷ lục. Và cho dù có vụ "dầu thực vật" hay không thì khách hàng của công ty cũng không vì thế mà bỏ đi. Và thị trường chứng khoán đang định giá công ty với đúng giá trị thực của nó.

Đầu năm 1964, cổ phiếu của American Express rớt xuống còn 35 đô-la. Khắp Phố Wall râm ran nhạc điệu "bán đi, bán đi", nhưng Buffett thì lại quyết định mua vào. Anh đã bỏ gần một phần tư tài sản của mình vào riêng cổ phiếu của American Express – một cổ phiếu ẩn chứa nhiều khả năng mang lại khoản lợi nhuận khổng lồ. Nhưng nếu Buffett sai lầm, tài sản mà anh tích lũy được cũng như tiếng tăm của anh đều sẽ tan thành mây khói.

Để dàn xếp các yêu cầu đòi bồi thường, chủ tịch Clark của American Express đã đề nghị thanh toán 60 triệu đô-la cho các chủ nợ của nhà kho. Nhưng chính ông lại bị các cổ đông của mình kiện vì cho rằng ông đang lãng phí tài sản của họ vào một nghĩa vụ đạo đức không chính đáng.

Buffett không tán thành điều này. Ông đến thăm Clark và tự giới thiệu mình với tư cách một cổ đông thân thiện. "Buffett đang mua cổ phiếu của chúng tôi và thú thực là những ai mua chúng vào thời điểm bấy giờ đều là những người bạn thực sự", Clark nhớ lại.

Khi Buffett nói với Clark rằng anh ủng hộ ông, một luật sư của American Express đã hỏi liệu anh có thể ra làm chứng trước tòa hay không. Buffett đã làm thế và tuyên bố rằng các cổ đông không nên khởi kiện Clark mà thay vào đó nên chúc mừng ông vì đã cố gắng dàn xếp vụ việc. Buffett giải thích: "Theo tôi, 60 triệu đô-la đó chính là phần cổ tức mà công ty gửi cho các cổ đông, tuy nhiên nó đã bị thất lạc trên đường đi. Ý tôi là nếu công ty chính thức tuyên bố chi trả tới 60 triệu đô-la tiền cổ tức thì có lẽ mọi người sẽ nghĩ thế giới này đang đến ngày tận thế."

Cho dù vụ kiện tụng kéo dài khá lâu, cổ phiếu của American Express bắt đầu tăng giá trở lại. Nhưng lần này Buffett đã không đi theo con đường tìm kiếm lợi nhuận của Graham. Anh thích Clark và cả các sản phẩm của American Express. Dần dần, Buffett tích lũy lượng cổ phiếu đủ để trở thành cổ đông lớn trong công ty.

Trong khi đó, tình hình của Berkshire Hathaway lại trở nên thực sự tồi tệ. Trong tình hình thị trường hàng dệt may ảm đạm, Berkshire bị thua lỗ và phải đóng cửa dần các nhà máy. Tuy vậy, Buffett cũng vẫn tiếp tục mua cổ phiếu này và quỹ đầu tư của anh đã nắm được cổ phần chi phối. Cũng như trường hợp của Dempster, Buffett tham gia vào hội đồng quản trị, hy vọng rằng sẽ vực dậy được công ty. Buffett cũng bị mê hoặc bởi nhà máy của công ty này ở miền đồi núi New England. Bất chấp khó khăn, anh vẫn nói với các nhà đầu tư của mình rằng: "Sở hữu Berkshire thật sự là một niềm thích thú."

Như vậy là một nửa danh mục đầu tư của Buffett hiện đang dành cho hai cổ phiếu rất khác nhau. Theo cách nói của Buffett, sự hấp dẫn của Berkshire là "định lượng" – tức là được tính toán dựa vào giá cả; còn của American Express là "định tính" theo cách nhìn chủ quan như là thế mạnh của sản phẩm hay cơ chế điều hành hiệu quả. Dù cho rằng phương pháp định tính này có phần kém thuyết phục song Buffett vẫn chưa rõ phải sử dụng nó tới đâu để tạo ra sự cân bằng với phương pháp định lượng truyền thống mà anh vẫn dùng. Anh viết: "Tiêu chuẩn cơ bản để đánh giá chính là mức giá rẻ, tuy nhiên vẫn cần quan tâm đầy đủ đến các yếu tố định tính."

Buffett không tiết lộ việc nắm giữ cổ phiếu American Express cho các nhà đầu tư của mình. Nhưng cùng với việc thử nghiệm các phương pháp khác với Graham, anh đã bắt đầu cởi mở hơn với họ. Trong các bức thư, anh không chỉ thông báo về kết quả kinh doanh mà còn đề cập đến cách tiếp cận của mình và cho người đọc một cái nhìn tổng quát về đầu tư. Buffett lại tiếp tục vai trò thầy giáo của mình.

Càng ngày, giọng điệu trong các bức thư anh viết càng không phải là của Graham nữa, không có những cụm từ trong cuốn "Nhà đầu tư thông minh" mà là của chính Buffett. Ngôn ngữ của anh cũng khá lưu loát, trau chuốt, khiêm tốn và rất hài hước so với những gì mà mọi người thường kì vọng ở một nhà quản lý đầu tư ở tuổi 30. Buffett cũng tự tin và thoải mái với chính mình một cách đáng kinh ngạc. Dưới đây là những dòng anh viết ở tuổi 32 trong tác phẩm "Sự thú vị của phương pháp tính lãi gộp":

Từ những nguồn không hoàn toàn chắc chắn, tôi được biết rằng chi phí mà Nữ hoàng Isabella tài trợ cho cuộc thám hiểm của Columbus là xấp xỉ 30.000 đô-la. Nếu coi đây như một khoản đầu tư thì hiệu quả mà nó đem lại có lẽ chỉ được đánh giá ở mức vừa phải. Bởi ngoài sự khích lệ tinh thần to lớn từ việc tìm ra một nửa bán cầu mới, chúng ta cũng phải thấy rằng… toàn bộ thương vụ này hoàn toàn không có bước đột phá như trường hợp của công ty IBM. Bởi tính toán sơ sơ thì 30.000 đô-la nếu được đầu tư với tỷ lệ lãi gộp 4% một năm thì đến ngày nay sẽ cho ra một thứ gì đó tương đương 2.000 tỷ đô-la…

Điều Buffett thực sự muốn nói thông qua câu chuyện này là: một khoản tiền dù nhỏ cũng phải được đầu tư một cách cực kì thận trọng. Đối với anh, việc lãng phí 30.000 đô-la không chỉ là việc mất đi 30.000 đô-la mà là mất đi khả năng có được 2.000 tỷ đô-la.

Trong một bức thư khác, Buffett trách các nhà đầu tư của mình vì đã để các kế hoạch tài chính của bản thân quá bị ảnh hưởng bởi hy vọng trốn được tiền thuế. Anh cho rằng nhiều sai lầm trong cuộc đời bắt nguồn từ việc người ta quên đi điều mà mình đang thực sự cố gắng để đạt được.

Điều mà một người thực sự cố gắng làm trong thế giới đầu tư này là gì? Trốn nộp những khoản thuế nhỏ nhặt ư, dù đó có thể là một yếu tố đáng cân nhắc trên con đường đạt tới mục đích cuối cùng. Tuy nhiên, không nên lẫn lộn giữa phương tiện và mục đích, và mục đích cuối cùng ở đây là đạt được tỷ lệ lãi gộp lớn nhất sau khi đã nộp thuế.

Chính tư tưởng không thích nộp thuế đã khiến họ hành động thiếu suy nghĩ, một sai lầm mà Buffett luôn cố tránh. Anh cho rằng về cơ bản chỉ có ba cách để trốn thuế: (1) cho đi tài sản của mình, (2) chấp nhận thu nhập ít hơn, và (3) chết chung với khối tài sản đó – "điều này thì hơi quá đối với tôi – thậm chí những kẻ mù quáng nhất cũng sẽ phải nhìn 'giải pháp' này với cảm xúc lẫn lộn."

Buffett trở đi trở lại quan điểm này trong rất nhiều thư từ. Khi đọc qua một lượt, ta sẽ thấy chúng chứa đầy những dấu hiệu ban đầu của tư tưởng đặc trưng của anh về sau này. Nhưng khi đọc từng bức một, người ta sẽ nhận thấy một cách rõ ràng hơn giọng điệu và đặc biệt là sự chủ tâm tập trung hết sức của Buffett vào sự phát triển các kỹ năng cũng như tư tưởng của bản thân. Các bức thư đều được viết vào buổi tối khi cả nhà đã chìm vào giấc ngủ nên chúng giống như những cuộc phiêu lưu khám phá bản thân trong đó thể hiện rõ sự chân thật đến dung dị nhưng lại là hoàn toàn có ý thức ở anh. Tác giả của những bức thư này cũng gần gũi và cuốn hút như chính bản thân Buffett ngoài đời vậy.

Tất nhiên, rất nhiều độc giả có với anh mối quan hệ riêng tư, chẳng hạn như họ hàng hay bạn bè. Nhưng mối quan hệ ngoài tình thân mà anh có với họ – với tư cách là các nhà đầu tư của anh, dù khá trừu tượng, cũng có ý nghĩa rất đặc biệt.

Trong các mối quan hệ tình cảm cá nhân, anh khá giữ khoảng cách; nhưng với vai trò là người điều

hành một quỹ đầu tư, Buffett lại hé lộ điều vẫn là mối quan tâm thực sự của đời anh. Nếu công việc của anh tại quỹ đầu tư là một bức chân dung tự họa thì chủ đề phía sau những bức thư anh viết chính là sự khắc họa tính cách thực của anh. Buffett đã dùng những bức thư được viết nửa năm một lần để thông báo cho các nhà đầu tư và cũng để liên kết những mong muốn, kỳ vọng và suy nghĩ của họ với của chính mình. Anh như đang trò chuyện với họ vậy.

Công việc của tôi không phải là dự đoán trước tình hình cả thị trường chứng khoán hay là phán đoán sự biến động của nó. Nếu các bạn nghĩ tôi có thể làm được điều đó hoặc nghĩ điều đó là tối quan trọng đối với một chương trình đầu tư thì các bạn không nên tham gia vào quỹ đầu tư này nữa.

Điều hết sức quan trọng đối với Buffett là việc các nhà đầu tư luôn xem mình là người đáng tin cậy. Anh và Susie đã dành hơn 90% tài sản riêng để cùng đầu tư với họ, Bill Scott, trợ lý của Buffett cũng làm như vậy. Buffett cam đoan với họ rằng: "Tất cả chúng ta đều đang dùng món ăn do chính mình chế biến."

Anh không muốn giải thích trước phương pháp đầu tư của mình vì anh biết rằng một hiểu lầm nhỏ cũng có thể gây chia rẽ đoàn kết trong quỹ. Một lần nọ, một nhà đầu tư đã xông vào tận khu vực tiếp tân của Kiewet Plaza với ý định tìm hiểu xem tiền của mình đang được đầu tư vào đâu. Lúc đó Buffett đang nói chuyện với Bill Brown, một quản lý ngân hàng và sau này là chủ tịch ngân hàng Boston, nên anh nói với người thư kí là mình đang bận. Nhưng một lát sau anh này quay lại và cho biết nhà đầu tư đó vẫn kiên quyết đòi gặp Buffett. Anh bỏ đi đâu đó một lát rồi quay lại nói với người thư kí: "Hãy gạch tên gã đó ra khỏi quỹ của chúng ta". Quay lại nói chuyện với Brown, Buffett nói thêm: "Họ đã biết những nguyên tắc của tôi rồi mà, tôi sẽ gửi báo cáo tới họ mỗi năm một lần."

Buffett không bao giờ cố gắng dự đoán kết quả hoạt động kinh doanh của mình, nhưng anh bị ám ảnh bởi ý nghĩ rằng các nhà đầu tư cần phải đánh giá mình một cách công bằng – nghĩa là khách quan, không xen lẫn cảm xúc mà phải dựa trên lý trí cũng như các thước đo số học. (Đó cũng là cách Buffett tự đánh giá bản thân.)

Tôi tin tưởng vào việc phải tạo ra những chuẩn mực cho một công việc cụ thể trước khi bắt tay vào làm chúng; hầu hết mọi thứ đều có thể được làm cho có vẻ đẹp đẽ hơn khi liên hệ nó với điều này hay điều khác.

Mục tiêu của riêng Buffett, như đã nói lúc đầu, là vượt qua chỉ số Dow Jones trung bình khoảng 10 điểm một năm. Anh giải thích cho các độc giả của mình cặn kẽ hơn về điều này. Anh cho hay chỉ số Dow Jones là một nhóm 30 cổ phiếu không hề được quản lý mặc dù hầu hết các chuyên gia đều không thể đồng ý với nhận định này. Trong khi đó Buffett luôn tự hỏi tại sao "những bậc thầy của phố Wall", với trí óc tuyệt vời, kiến thức tinh thông và tiền công cao ngất lại không thể vượt qua mức tăng trưởng của một danh mục đầu tư không được ai quản lý. Anh nhận thấy các nhà quản lý quỹ vẫn thường sai lầm khi nhầm lẫn giữa một danh mục đầu tư thận trọng (nghĩa là có giá hợp lý) và một danh mục đầu tư truyền thống. Chúng có những nét rất khác biệt, thậm chí là tương phản lẫn nhau. Cách đầu tư thông thường – mua một giỏ đầy các cổ phiếu thịnh hành nhất như AT&T, General Electric, IBM, và đại loại như thế, bất chấp giá cả thế nào đi nữa – là một phương pháp truyền thống chứ không hề thận trọng. Buffett phê phán kịch liệt kiểu hành động bầy đàn cũng như lối tư duy tập thể vẫn thịnh hành trên phố Wall này.

Theo cách nhìn có phần cực đoan của tôi thì một nhóm với quy mô bất kỳ hầu như sẽ không thể nào quản lý đầu tư một cách xuất sắc được…

Việc ra quyết định trên cơ sở sự đồng thuận như thế, trước kia và bây giờ vẫn là thông lệ ở phố Wall. Nó khiến các quỹ đầu tư tại đây đều có xu hướng đi theo một lối mòn giống nhau. Nó nuôi dưỡng một luận điệu rất dễ khiến người ta thấy xuôi tai rằng "giống với cái chung là an toàn" còn không chính thống là đầy rủi ro. Thật ra, Buffett cho rằng những suy luận hợp lý có thể dẫn đến những hành động theo lối truyền thống, nhưng thường thì nó sẽ dẫn đến sự đột phá.

Ở một nơi nào đó trên thế giới những cuộc họp của Hội [những người tin rằng] Thế giới phẳng có lẽ vẫn được tổ chức. Việc những người quan trọng, có tiếng nói, hay việc số đông mọi người không còn đồng tình với quan điểm đó nữa chẳng khiến chúng ta cảm thấy thoải mái hơn. Và nếu có không phải

như vậy đi chăng nữa thì cũng chẳng ảnh hưởng gì tới chúng ta.

Danh mục đầu tư của Buffett rõ ràng là phi truyền thống. Với việc đánh cược lớn vào American Express, Berkshire Hathaway và hai hay ba cổ phiếu khác, phần lớn vốn liếng của quỹ đầu tư chỉ dành cho khoảng năm cổ phiếu. Một cách lý tưởng, Buffett thích đầu tư dàn trải hơn một chút, nhưng với điều kiện là anh phải tìm được khoảng 50 cổ phiếu "vượt trội" như nhau. Nhưng trong thực tế anh thấy mình đã phải làm việc cật lực mà cũng chỉ tìm thấy một vài cổ phiếu mà thôi.

Buffett giễu cợt những nhà quản lý quỹ khác – cũng có nghĩa là hầu hết mọi người trên phố Wall – vì sự lựa chọn theo cách ngược lại của họ. Đối với họ, đa dạng hóa đã trở thành một điều kiện của niềm tin; các nhà quản lý quỹ thường nhét đầy danh mục đầu tư của họ với hàng trăm loại cổ phiếu khác nhau. Lấy lời của Billy Rose[46], Buffett cho rằng họ có thể lựa chọn một cách thông minh nhiều loại chứng khoán giống như một vị vua chúa của thế giới Hồi giáo có thể chọn cả trăm cô cung nữ vậy.

Bất cứ ai sở hữu từng đó cổ phiếu… đều đang theo đuổi cái tôi gọi là Trường phái đầu tư Nô-ê[47] – nhặt nhạnh từ mọi thứ hai cá thể. Những nhà đầu tư như thế chỉ nên làm hoa tiêu trên con thuyền của Nô-ê mà thôi.

Một danh mục đầu tư với rất nhiều cổ phiếu khác nhau sẽ tương đối không bị ảnh hưởng xấu khi một trong số chúng rớt giá, thế nhưng khi một cổ phiếu tăng giá thì tình hình cũng hoàn toàn tương tự. Bởi khi số lượng cổ phiếu càng tăng lên thì danh mục đầu tư sẽ càng trở nên giống với mức trung bình của toàn thị trường. Đó có thể là một mục tiêu an toàn và hợp lý đối với một người mới vào nghề; nhưng theo quan điểm của Buffett, điều đó sẽ làm lu mờ mục đích chính của nhà đầu tư chuyên nghiệp – người được trả tiền để vượt qua mức trung bình. Sở hữu quá nhiều cổ phiếu là một sự thừa nhận rằng người đó không thể chọn lọc ra được cổ phiếu sẽ mang về nhiều lợi nhuận nhất.

Tất cả những điều này không có nghĩa là Buffett chỉ đóng vai một con bạc liều lĩnh. Cũng như Graham, anh quyết tâm tránh khỏi mọi thua lỗ. Tuy nhiên, nếu Graham theo đuổi phương pháp đa dạng hóa trên diện rộng (nếu không phải là cực độ) thì Buffett lại nghĩ mình có thể đảm bảo an toàn cho những quả trứng của mình mà cần không phải chia chúng ra nhiều giỏ[48]. Ẩn sau vẻ giản dị bề ngoài, Buffett đang đưa ra quan điểm của mình một cách đầy tự tin. Và anh vẫn tiếp tục theo đuổi nó. Giá trị danh mục đầu tư của quỹ tăng một cách đáng ngạc nhiên với 39% trong năm 1963 và 28% trong năm 1964. Lúc bấy giờ, Buffett đang quản lý 22 triệu đô-la. Giá trị tài sản ròng của riêng anh là 4 triệu đô-la – một gia tài khá lớn vào thời điểm đó.

Thế nhưng khối tài sản đang tăng trưởng với tỷ lệ nhanh chóng này lại không có ảnh hưởng gì đáng kể đến lối sống của Buffett. Anh vẫn thích những trang phục màu xám ở cửa hiệu thời trang của Parsow, thịt bò nướng ở quán Ross và các trận bóng đá của đại học Nebraska. Trong tuần, ngoài vài chuyến công tác ra thì tọa độ di chuyển của Buffett chỉ là: trục X: qua lại giữa văn phòng và nhà; trục Y: hầu như không thay đổi. Cũng không hề có bất cứ biểu hiện gì trong cung cách của Buffett cho thấy anh bị ảnh hưởng bởi tiền bạc. Anh có xây thêm vài phòng và một sân tennis cho căn nhà của mình. Nhưng đối với một triệu phú thì điều đó là quá đỗi bình thường. Căn nhà vẫn ở cạnh con đường nhộn nhịp xe cộ và cột đèn giao thông nhấp nháy ngay phía ngoài vẫn hàng ngày hướng vào trong như một người lính gác tận tụy.

Buffett hiếm khi nghĩ đến việc tiêu xài tiền bạc vào các tiện nghi vật chất. Đó không phải là lý do anh muốn trở nên giàu có. Tiền bạc là một bằng chứng: một phiếu ghi điểm cho trò chơi mà anh say mê nhất.

Anh từng nhờ Susie nâng cấp chiếc VW của mình, và giải thích rằng nó trông không hợp lắm khi đi đón khách ở sân bay. Nhưng anh lại không hề có chút hứng thú nào với việc đó.

"Loại xe nào đây anh?" Susie hỏi.

"Loại nào cũng được em ạ, anh không quan tâm lắm đâu." (và Susie đã mua cho anh một chiếc Cadillac.)

Scott Hord, phó chủ tịch của Data Documents, một công ty thiết bị máy tính ở Omaha, đã đi đến cốt lõi của vấn đề trong một cuộc trao đổi khi ông và Buffett bay tới Houston trên một chuyến công tác.

Hord vô tình hỏi: "Warren này, cảm giác là một triệu phú thế nào? Tôi chưa bao giờ quen một triệu phú cả."

Buffett trả lời: "Tôi có thể có tất cả những thứ mình muốn mà tiền có thể mua được. Nhưng kể cả trước kia thì tôi cũng đã luôn luôn có thể làm như thế rồi."

Bất cứ thứ gì có trong tưởng tượng của Scott Hord như đồ chơi, xe tải, xe hơi, các tác phẩm nghệ thuật, đồ trang sức, lụa là… Buffett đều có thể mua được. Nhưng chúng chẳng có ý nghĩa gì với anh cả. Niềm vui thích của Buffett là được ở trong Kiewet Plaza, kiếm thêm tiền hết ngày này qua ngày khác.

Tuy nhiên, có một nghịch lý là Susie có dáng vẻ của một người không thích có tiền nhưng lại là một tay mua sắm bậc thầy. Cô đã chi 15.000 đô-la để trang hoàng lại nhà cửa, điều này "suýt nữa đã giết chết Buffett", theo như cách nói của Bob Billy, một người bạn đánh gôn với anh. Anh thổ lộ với Billy: "Anh có biết với chừng ấy tiền thì sau 20 năm người ta sẽ tích lũy được bao nhiêu không?"

Nhưng ẩn dưới vẻ thờ ơ đối với việc tiêu xài tiền bạc của Buffett là một nỗi ám ảnh thực sự. Trong đầu anh, mỗi đồng 10 xu đều có khả năng trở thành một kho báu bị mất tích của Nữ hoàng Isabella. Khi mà một đồng hôm nay có thể đáng giá hơn rất nhiều trong ngày mai thì việc tiêu xài nó khiến anh điên dại. Anh thậm chí còn không mua cả bảo hiểm nhân thọ vì cho rằng mình còn làm số tiền mình bỏ ra sinh sôi nảy nở nhanh hơn cả công ty bảo hiểm[49]. Buffett tự mô tả mình là "chỉ tiêu xài những thứ không đắt tiền". (Mặc dù vậy anh không hề keo kiệt với các khoản phải chi.)

Trong những vấn đề có liên quan đến tiền bạc, trong con người Buffett dường như có tới hai tính cách song song – một mặt tiền chẳng là gì nhưng mặt khác tiền cũng là tất cả đối với anh. Anh có cái nhìn sùng kính quá mức về tiền, đến nỗi việc tiêu xài nó cũng trở thành tội lỗi. Thậm chí khi phải ăn kiêng, anh cũng mang tiền ra làm vật đảm bảo rằng mình sẽ không mắc sai lầm. Anh viết một tấm séc 10.000 đô-la cho con gái với một ngày giá trị nào đó và anh sẽ phải chi trả nó trừ khi anh đã giảm được cân. Cô bé Susie cố lung lạc bố mình bằng kem hoặc cố lôi anh đến cửa hàng McDonald – nhưng tất cả đều vô ích. Bố cô bé đã từ chối món kem chỉ vì muốn giữ tiền của mình.

Buffett cũng thừa nhận sự trái ngược trong các quan điểm của mình một cách khá hài hước. Vào một mùa hè khi cả gia đình đang đi du lịch ở San Simon, dinh thự của William Randolph Hearst[50] ở California. Người hướng dẫn đã mô tả thật chi tiết về việc Hearst đã chi bao nhiêu tiền cho mỗi vật dụng trong nhà như rèm cửa, thảm, đồ cổ và nhiều thứ khác nữa. Chán ngấy lên, Buffett đã lên tiếng phản đối: "Anh đừng nói về cách ông ta tiêu tiền nữa, hãy nói cho chúng tôi biết ông ta kiếm ra nó thế nào đi."

Tiền dường như lại có ảnh hưởng đến Buffett trên phương diện chính trị – nhưng không phải theo cách mọi người thường nghĩ. Khi đã trở nên giàu có – vào khoảng đầu và giữa những năm 1960 – anh rốt cuộc cũng thể hiện sự độc lập về mặt chính trị với người cha. Warren đặt quan điểm chính trị đang định hình của mình không phải trên các lợi ích kinh tế cá nhân như hầu hết các triệu phú – cũng như hầu hết mọi người – mà trên cơ sở của sự quan tâm đến xã hội. Trong những năm 1960 đầy hỗn loạn, vài vấn đề đã khiến anh thức tỉnh. Vụ khủng hoảng tên lửa ở Cuba khiến anh lo lắng, giống như trước đây anh từng lo sợ rằng vụ Hiroshima sẽ hủy diệt nền hòa bình thế giới. Dick Holland, một người bạn của Buffett cho biết:

"Warren thấy lo lắng. Anh ấy quan tâm nghiên cứu những hành vi dễ dẫn tới chủ nghĩa dân tộc cực đoan và các chính sách ngăn cản chiến tranh. Anh ấy luôn cố gắng tính toán xem khả năng trái đất bị nổ tung là bao nhiêu.

Trong suốt thời kỳ này, Buffett bắt đầu đọc nhiều tác phẩm của Bertrand Russell – nhà toán học và triết gia theo chủ nghĩa hòa bình – và ủng hộ hầu hết các quan điểm về chủ nghĩa quốc tế của ông. Là người theo thuyết bất khả tri giống Russell và có nhận thức sâu sắc về cái chết, Buffett cho rằng việc bảo vệ hành tinh khỏi những nguy hiểm, chẳng hạn như chiến tranh hạt nhân, là phụ thuộc vào toàn xã hội. Không giống người cha chống chính phủ và theo chủ nghĩa biệt lập, Buffett nhận thấy sự cần thiết phải có một cơ chế và tổ chức điều hành xã hội.

Điều này cũng đúng đối với các vấn đề nóng bỏng về quyền con người. Omaha có đông dân cư là

người da đen và do đó luôn tồn tại sự phân biệt về nơi ăn chốn cũng như công việc đối với họ. Howard Buffett tuy không có thành tích gì nhiều trong vấn đề quyền công dân nhưng do đã là một thành viên tích cực của Hội John Birch[51] nên có lẽ ông không cần phải mất ngủ vì vấn đề này nữa.

Warren thì lại hoàn toàn trái ngược. Anh đã rời bỏ Câu lạc bộ Omaha Rotary để phản đối các chính sách phân biệt chủng tộc và phân biệt con người[52] của hội này. Sự phân biệt đối xử mâu thuẫn với niềm tin của anh vào những thước đo khách quan và công bằng, điều vốn là nền tảng của việc đầu tư của anh. Cũng với cách nhìn đó, anh nghĩ thật là sai lầm khi cho rằng những đứa trẻ trong các gia đình giàu có sẽ có khởi đầu thuận lợi hơn so với những đứa trẻ khác.

Buffett cũng chịu ảnh hưởng chủ nghĩa lý tưởng của Susie. Vợ anh là người tổ chức và là một thành viên năng động của Hội những người Mỹ[53]. Hội này bao gồm một nhóm phụ nữ ở Omaha với nhiều tôn giáo và chủng tộc khác nhau, họ thường đến các nhà thờ, trường học và câu lạc bộ để hóa giải các vấn đề thành kiến chủng tộc. Trong nhóm có một người đã từng sống trong các trại tập trung của phát xít, một người da đen sinh ra ở Mississippi, v.v… còn Susie là đại diện cho cách nhìn của tầng lớp trung lưu da trắng ở Mĩ. Ở Omaha đầu và giữa những năm 1960, Hội những người Mỹ khá dũng cảm. Những người thuộc tầng lớp như Susie còn đến cả những buổi họp mặt của Hội Junior League[54]. Gia đình Buffett có lẽ là một trong số ít những gia đình trong khu vực Happy Hallow vốn chỉ có những người da trắng sinh sống thường xuyên tiếp đón những người da đen tại nhà.

Trước sự thờ ơ của đảng Cộng hòa trong các vấn đề quyền công dân, Warren đã quyết định rời khỏi đảng mà cha mình vẫn theo đuổi và trở thành đảng viên đảng Dân Chủ. Đây là một bước ngoặt quan trọng của anh. Cha anh, và cũng là người bạn tốt nhất của anh, đang phải chiến đấu với căn bệnh ung thư dai dẳng, và Đảng Cộng hòa từ lâu đã là một phần không thể thiếu trong cuộc sống của ông.

Mùa đông năm 1964, Howard bị đau nặng, Warren thường đến bệnh viện để trông nom ông hàng đêm. Một buổi tối nọ, anh có "một cuộc trao đổi khó khăn với cha mình về việc thay đổi đảng phái." Như anh giải thích với Charlie Munger, anh không hoàn toàn chắc chắn rằng cha mình đã sai lầm trong nhiều vấn đề, nhưng anh không muốn "bị nhấn chìm bởi lý tưởng" như cha mình. (Có lẽ để làm dịu sự giận dữ của Howard, Warren đã không thừa nhận hay chính thức công khai việc thay đổi này cho đến khi ông qua đời.)

Vào mùa xuân, bệnh của cha anh càng trở nên trầm trọng hơn. Xuất hiện trong một trận bóng bàn tại Dick Holland sau khi đã biết về tình trạng của cha mình, Buffet mang một dáng vẻ hoàn toàn lạc điệu. Nhưng anh vẫn giấu kín cái tin khủng khiếp ấy. Vào một buổi chiều cách đó không lâu, Warren trở về nhà trong tâm trạng u ám và buồn bã nhất mà con gái anh từng thấy. Cô bé nhớ lại: "Ông rất buồn và chán nản. Tôi hỏi ông sao hôm nay không đến bệnh viện, ông trả lời: 'Ông nội con vừa mới mất hôm nay' rồi lặng lẽ bước lên lầu."

500 người đã đến dự đám tang của Howard Buffett. Đồng nghiệp ở cả hai đảng ca ngợi đạo đức cũng như sự nhiệt tình của ông. Warren chỉ ngồi yên lặng. Sau đám tang, anh rời khỏi thị trấn mà không nói với mọi người là sẽ đi đâu. Khi quay lại Kiewet Plaza, anh treo một bức tranh khổ lớn của cha mình lên bức tường đối diện bàn làm việc. Nhưng người bạn tốt nhất của anh đã vĩnh viễn ra đi mất rồi.

Giống như cách người cha đã đối xử với anh, Warren cũng là một tấm gương đạo đức cho chính những đứa con của mình. Thế nhưng với chúng, anh cũng lại là một nhà phân tích lạnh lùng không cảm xúc giống như với các nhà đầu tư. Anh biết quan tâm và động viên, nhưng lại không giỏi biểu lộ tình cảm của mình. Anh cũng đưa Susie đến văn phòng làm việc vào ngày thứ Bảy như cha anh trước đây đã từng làm thế với anh; anh chơi ném bóng với Howie và giúp Peter làm toán. Tuy nhiên, anh hiếm khi nếu không nói là chẳng bao giờ tâm tình với các con về những chuyện mà trong đó anh có thể thể hiện cảm xúc của mình ra ngoài – chẳng hạn như về chính cha mẹ chúng.

Giữa anh và cô bé Susie thì còn có những mối đồng cảm nhất định. Còn những đứa con trai thì cảm thấy chúng như bị bỏ rơi. Howie, đứa con thứ hai, là một anh chàng hay gây rắc rối và thường xuyên tỏ ra giận dữ trước sự lạnh lùng của cha mình. Sau này anh kể lại: "Tôi thường hay suy diễn một cách sai lệch về những điều ông nói và cho rằng ông không quan tâm đến tôi. Không có chút cảm xúc nào trong đó cả – có lẽ nó chính là phẩm chất khiến ông trở thành một nhà đầu tư rất giỏi."

Hầu hết mọi người, đặc biệt là những nhà quản lý nhiều quyền lực, thường có xu hướng phân tách rạch ròi cuộc sống của họ ra. Họ có thể là mãnh hổ nơi làm việc nhưng lại chỉ là một chú cún con trong nhà mình. Buffett thì lại là một mảnh hoàn toàn nhất quán. Đối với cậu bé Peter, bên trong cha cậu là một chiếc đồng hồ mà lò xo và bánh răng không bao giờ ngừng chuyển động. Ngày lại ngày, Buffett ở trong hệ mặt trời của riêng anh. Peter kể lại: "Tôi nhớ một lần nọ có tặng ông một tấm thiệp sinh nhật; ông chỉ đại loại mở ra rồi lại đóng vào ngay – nó cho thấy ông đã đọc nó nhanh như thế nào. Vậy mà tôi cứ chờ đợi một phản ứng nào đó từ phía ông." Warren tỏ ra rất diễn cảm trong các bức thư gửi các nhà đầu tư nhưng lại yên lặng đến kỳ lạ trước con trai mình.

Một thời gian ngắn sau đó, khi Peter đang ở trong một hiệu thuốc cùng với mẹ, cậu đã nhìn thấy cuốn sách Sổ tay dành cho những người cha. Và cậu đã nói với mẹ: "Mẹ nên mua cuốn đó cho cha đi." Và Susie đã làm như thế. Khi nhận được cuốn sách, Warren đã gọi Peter lên phòng làm việc và nói: "Chuyện gì đang xảy ra thế hả? Con muốn nói gì với cha vậy?" Ý Peter là cha cậu chẳng quan tâm đến điều gì mà cậu nói cả, hoặc ít nhất thì cậu cũng luôn cảm thấy như vậy. Hiển nhiên là Warren rất quan tâm, nhưng anh lại không biết phải thể hiện thế nào. Còn khi anh cố gắng làm thế thì Peter lại xem đó như là một sự miễn cưỡng.

Ngôi nhà của gia đình Buffett lúc nào cũng sôi động như thể một cơn bão đang tràn qua trong khi Warren lại ở trong mắt bão – nơi yên tĩnh nhất. Như Susie bé bỏng nói, cha cô lúc nào cũng đọc sách. Căn nhà lúc nào cũng nườm nượp người đến người đi: bạn bè, người thân và cả những trái tim cô đơn muốn tới để chia sẻ với Susie nữa. Susie thường hay dạo quanh nhà, vừa đi vừa hát. Còn lũ trẻ thì trèo từ gác xép xuống mái nhà kiểu Hà Lan, hoặc là kéo cả đám bạn vào phòng sinh hoạt chung của gia đình. Riêng Warren chỉ luôn ở trên gác, vùi mình vào công việc. Anh rời khỏi bàn chỉ đủ lâu để lấy một lon Pepsi và mấy trái anh đào, hoặc chỉ để bảo vợ nói lũ trẻ đừng làm phiền nữa. "Susan, bảo tụi nhóc yên lặng đi."

Sự lơ đãng của anh trước mọi thứ xung quanh dần trở thành những câu chuyện cười sống động. Một lần nọ, anh đi xuống cầu thang và hỏi về những tấm dán tường màu bạc trong phòng làm việc của mình trong khi Susie đã thay nó từ nhiều năm trước rồi.

Susie chịu đựng được Buffett có lẽ vì dù luôn ở trong tình trạng lơ đãng, anh vẫn chắc chắn là người rất tốt. Như khi cô kể với em gái mình: "Em không thể nổi cáu với một người vui tính được." Hơn nữa, cô, và thậm chí cả những đứa trẻ, đều hiểu rằng Warren đang tập trung vào một loại nhiệm vụ tinh thần khiến anh như tách biệt với cuộc sống gia đình thường nhật. Khi nói đến phòng làm việc của anh mọi người thường gọi đùa nó là "một ngôi đền". Còn công việc của anh chính là một tác phẩm nghệ thuật. Trong một lần nói chuyện với Marshall Weinberg, một người bạn làm nghề môi giới chứng khoán của họ ở Mahattan, mà chủ đề là sự miệt mài lao động theo kiểu các thiên tài của Buffett, Susie đã nói: "Phải đối mặt với nó thôi anh ạ – tôi đã kết hôn với một Artur Rubinstein[55] mà."

Weinberg, cũng là một người say mê chứng khoán, biết rất rõ như thế nghĩa là thế nào. Buffett có thể ngân nga những bản giao hưởng của Phố Wall ngay cả trong lúc ngủ. Thỉnh thoảng, Weinberg cũng "chơi một vài nhịp" cho ông bạn mình nghe, hy vọng một lần chỉ ra cái gì mới đó mẻ với Buffett. Ví dụ, có một lần ông nói với Buffett về một loại cổ phiếu xi măng có giá khá rẻ so với giá trị sổ sách. Nhưng Buffett đáp lại là: "Giá trên sổ sách chẳng có ý nghĩa gì hết. Anh hãy nhìn vào số liệu bán hàng trong bảy năm gần đây đi."

Như Weinberg cũng biết, lời giải thích cho điều này hoặc ít nhất là một phần của nó nằm trong sự chú tâm thường xuyên và cao độ của Buffett vào công việc mà anh say mê. Năm 1965, khi Weinberg trở về từ một chuyến du lịch đến Ai Cập, Warren và Susie đã đến thăm ông tại căn hộ ở Mahattan. Vào thời đó mới chỉ có rất ít người Mỹ từng đến Ai Cập và Weinberg rất háo hức muốn khoe với ông bạn tài năng của mình những bức ảnh chụp kim tự tháp.

Nhưng Buffett đáp lại một cách thoải mái: "Tôi có một ýtưởng hay hơn đấy. Sao anh không cho Susie xem những bức ảnh đó còn tôi sẽ vào phòng anh đọc bản báo cáo thường niên này." Kim tự tháp không phải là thứ mà Buffett quan tâm – cũng giống như giấy dán tường vậy.

Báo cáo mà Buffett mang theo để đọc trong lần đó có lẽ là của hãng Walt Disney Productions. Lúc chuẩn bị đến thăm Weinberg, Buffett có đi xem bộ phim mới nhất của hãng này, bộ phim có tên Mary

Poppins ở quảng trường Thời Đại. Chẳng cần phải nói cũng biết là Buffett chẳng quan tâm nhiều đến ngôi sao của buổi chiếu là Julie Andrews, điều mà anh quan tâm là cổ phiếu của Disney.

Ngồi xuống ghế trong trang phục bằng vải tuýt, một tay xách cặp tài liệu còn tay kia cầm một túi bắp rang, anh nhận thấy những người khác đang nhìn mình chằm chằm. Anh chợt nhận ra mình là người duy nhất không dẫn theo trẻ nhỏ và chắc hẳn là trông khá kì quái.

Nhưng khi đèn trong phòng chiếu phụt tắt thì khán giả ngay lập tức lãng quên ngay anh chàng kỳ quái của họ. Buffett thấy họ bị cuốn hút bởi bộ phim và anh tự hỏi liệu mình sẽ phải trả bao nhiêu để có thể sở hữu một phần nhỏ trong doanh thu bán vé cho những người này – vào ngày hôm nay, ngày mai và nhiều ngày sau đó nữa khi khán giả vẫn muốn quay lại với Disney.

Mùa hè năm đó, khi gia đình Buffett đang ở California, họ đã cùng với gia đình Munger đến thăm Disneyland. Trong khi lũ trẻ đang dạo chơi công viên thì Buffett và Munger cùng nhau phân tích Disneyland dưới khía cạnh tài chính, họ vẽ ra một bản cân đối kế toán doanh nghiệp tưởng tượng theo kiểu Fellini[56].

Sau đó, Buffett đã đến thăm chính Walt Disney tại xưởng phim của ông. Nhà làm phim hoạt hình gặp anh trong khi đang ăn vận áo sơ mi giản dị và vẫn đầy nhiệt tình như thường lệ. Buffett bị ấn tượng bởi sự say mê công việc như trẻ nhỏ của Disney, điểm rất tương đồng với anh.

Vào thời điểm đó, cổ phiếu của Disney được bán với mức giá chỉ bằng khoảng mươi lần số tiền lãi thu được. Buffett cố gắng phân tích nó không chỉ như một cổ phiếu mà là như một công ty, giống như một công ty ở Omaha đã đồng ý bán cho ông một phần quyền sở hữu. Theo cách nhìn nhận của Buffett, thứ đáng giá nhất của Disney chính là thư viện đồ sộ các bộ phim hoạt hình như Nàng Bạch Tuyết hay búp bê Bambi. Một Ben Graham có lẽ sẽ không có hứng thú với thứ tài sản mơ hồ như thế. Tuy nhiên, Buffett đánh giá rằng chỉ tính riêng thư viện đó thôi cũng đã đáng với cái giá của cổ phiếu đang được giao bán trên thị trường rồi. Hơn nữa ông còn có thể sở hữu một phần Disneyland và được làm cộng sự với ngài Disney huyền thoại nhưng khá khiêm tốn nữa. Với những ý tưởng đó trong đầu, Buffett đã mua 5% cổ phần của Disney với giá 4 triệu đô-la. Tiếc thay cùng trong năm đó, ngài Disney đã qua đời.

Cần nhắc lại là Buffett không hoàn toàn từ bỏ phương châm đầu tư của Graham trong việc săn tìm các loại chứng khoán có giá thấp hơn giá trị thực. Tuy nhiên, cách Buffett định nghĩa giá trị đang thay đổi, nói cách khác là đang được mở rộng. Đối với Buffett, giá trị của thư viện phim Disney, dù cho có phần không rõ ràng và hầu như không được ghi trong sổ sách nhưng lại có giá trị thực sự như một loại tài sản hữu hình giống như là nhà xưởng chẳng hạn.

Không nghi ngờ gì nữa, Buffett đang bị kích thích bởi khả năng đạt được thành công tương tự như với American Express, cổ phiếu đang bắt đầu mang lại thành quả sau vụ rắc rối về dầu thực vật. Năm 1965, cổ phiếu của American Express đạt mức 731/2 đô-la, gấp đôi mức thấp nhất gần đó. Và Quỹ đầu tư của Buffett vượt qua chỉ số Dow Jones 33% trong năm đó một cách ngoạn mục với.

Buffett cảnh báo những người góp vốn đừng bao giờ hy vọng bất kỳ một sự lặp lại của một thành công nào đó. Thế mà trong năm tiếp theo, anh lại còn vượt qua Dow Jones tới 36%. Tuy nhiên những dự báo của anh một thời gian dài sau đó vẫn đầy bi quan. Lo ngại rằng những thành công liên tục sẽ gieo mầm cho sự thất vọng tràn trề sau đó, Buffett đã liên tục cảnh báo rằng mình có thể sẽ thất bại.

[Tháng 1/1962:] Nếu kết quả làm việc của tôi tệ thế thì tôi sẽ sẵn lòng để Quý vị rút vốn… [Tháng 1/1963:] Một điều chắc chắn là chúng ta sẽ có những năm… thua lỗ… [Tháng 1/1964:] Tôi tin rằng chúng ta không thể duy trì tỷ lệ tăng trưởng vượt trội hơn Dow Jones được nữa… [Tháng 1/1965:] Chúng ta không thể duy trì chênh lệch tăng trưởng 16,6 điểm % so với Dow Jones được… [Tháng 1/1966:] Những ai tin là kết quả của năm 1965 có thể lặp lại trong năm nay thì có lẽ là họ đang ngồi trên sao chổi. Chúng ta sẽ có những năm thất bát và những năm xếp dưới Dow Jones, không có gì phải nghi ngờ chuyện đó cả… [Tháng 7/1966:] Kết quả như vậy phải được xem là hoàn toàn không bình thường.

Đó là những điều mà Buffett đã nói. Tuy nhiên, trong thực tế, anh vẫn chưa một lần thất bại. Trong quãng thời gian 5 năm thứ hai của quỹ đầu tư, thành tích của Buffett rất ấn tượng:

QUỸ ĐẦU TƯ CỦA BUFFETT CHỈ SỐ DOW

1962 +13.9% -7.6%

1963 +38.7% 20.6%

1964 +27.8% +18.7%

1965 +47.2% 14.2%

1966 +20.4% -15.6%

Và số liệu tích lũy, trong khoảng thời gian 10 năm:

QUỸ ĐẦU TƯ CỦA BUFFETT CHỈ SỐ DOWN

+1.156% +122,9%

Sau khi khấu trừ phần lợi nhuận của Buffett, khoản đầu tư của mỗi người góp vốn tăng 704,2%, nhiều gấp sáu lần lợi nhuận trung bình của Dow. Đối với một nhà đầu tư trung thành từ những ngày đầu như gia đình Edwin Davis thì mỗi 100.000 đô-la đầu tư đã đem lại 804.000 đô-la. (Họ, cũng giống như những gia đình khác, đã liên tục góp thêm tiền trong suốt những năm đó.)

Tổng tài sản của Quỹ đầu tư Buffett, vào đầu năm 1966, đã lên tới 44 triệu đô-la. Nói cách khác, Buffett đang điều hành một doanh nghiệp cỡ vừa (dù vẫn còn rất nhỏ so với các quỹ đầu tư ủy thác lớn khác). Ở tuổi 35, anh đã trở thành một người rất giàu có. Tháng 1/1966, anh viết cho những người góp vốn: “Xin quý vị hãy an lòng, Susie và tôi có một khoản đầu tư 6.849.936 đô-la trong quỹ, nó sẽ ngăn không cho tôi lẻn đi xem phim vào các buổi chiều đâu.”

Đến lúc ấy Buffett mới lần đầu tiên biết đến mùi vị của sự nổi tiếng. Vào tháng Năm, độc giả của tờ Omaha World-Herald đón nhận nụ cười thông minh và thân thiện giống như một chú sóc chuột của anh trên bìa sau của tờ báo. Buffett được chụp hình với một tai đang nghe điện thoại, mái tóc ngắn lạc mốt, và một dáng vẻ háo hức không thể nhầm lẫn. Theo như tờ World-Herald của thành phố địa phương thì:

Một trong những công ty đầu tư thành công nhất tại Mỹ hiện đang được một người trẻ tuổi ở Omaha điều hành, anh này đã mua cổ phiếu lần đầu tiên khi mới 11 tuổi.

Một cuộc phỏng vấn chi tiết hơn về những thay đổi ở hãng Berkshire Hathaway trên một tờ báo thương mại chuyên ngành dệt may đã tập trung sự chú ý vào sự mâu thuẫn trong con người Buffett:

Mặc dù cách tiếp cận vấn đề của anh không được chính thống cho lắm nhưng anh cũng không bao giờ tạo ra ấn tượng rằng mình là một người thiếu suy nghĩ. Cách cư xử của anh không hề kiểu cách và anh hiển nhiên là một người luôn nắm bắt tốt các dữ liệu thực tế… Buffett không né tránh những câu hỏi… nhưng đôi khi các câu trả lời cũng tương đối lắt léo.

Giới truyền thông tài chính và cộng đồng kinh doanh nói chung trước đó đã không hề biết đến anh. Nhưng đối với những nhà đầu tư như gia đình Davis thì tầm vóc của Buffett đã được nâng lên đến vị trí của một huyền thoại. Chính người đàn ông này, một người còn rất trẻ, đang giúp họ trở nên giàu có. Thậm chí Lee Seemann, tuy là con rể của Edwin Davis nhưng chỉ làm công việc bán hàng cho hãng International Harvester, kẻ chỉ thích những thú vui bình dân như đi săn vịt hay xem bóng đá và không có quyền mơ tưởng tới tiền bạc, thì giờ đây cũng đang trở nên giàu có. Seemann cảm thấy mình như đang sống trong một câu chuyện thần tiên. Những nhà đầu tư như thế đang bắt đầu nghĩ là họ được Chúa Trời ban cho đặc ân.

Buffett mời nhiều nhóm các nhà đầu tư đến nhà mình mỗi năm một lần. Và tất cả họ đều trông đợi bữa tối với nhân vật hết sức tài năng của họ. Susie chuẩn bị cho buổi tiếp tân rất chu đáo, cô đi nhẹ nhàng đến chỗ từng người và khuyến khích họ nói chuyện với nhau. Buffett thì tường thuật lại những việc làm táo bạo của mình trong năm vừa qua, thi thoảng xen vào vài câu chuyện nhỏ góp vui, làm nổi bật việc anh đã lâm vào những tình huống khó khăn như thế nào, hoặc là hài hước đến đâu. Những chuyện như khi đang cố vực dậy hãng Dempster, anh đã gặp phải một tình thế khó khăn như thế nào; hay những người dân quê ở Beatrice đã tin rằng anh đang quyết tâm phá hủy công ty; hoặc chuyện khi anh quay lại Wilson Coin Op, anh đã phải bịa chuyện với những người cắt tóc để bọn xã hội đen

không buộc anh phải biến khỏi thị trấn. Người hùng trong những câu chuyện phiếm này dường như có phần giống với anh chàng Huck Finn thông minh ở mức vừa phải nhưng rất gan dạ và luôn cố gắng vượt qua chính mình. Các vị khách đều chăm chú lắng nghe từng lời anh nói. Leland Olson, một nhà đầu tư của anh, đã lưu giữ trong trí nhớ tất cả những câu chuyện đó trong một thời gian dài. "Những câu chuyện thật quyến rũ. Còn người kể thì chẳng bao giờ lên giọng kẻ cả với bạn hết," Olson nói.

Những nhà đầu tư đang bắt đầu sùng bái Buffett. Roxanne Brandt, vợ của Henry – một người môi giới chứng khoán, đã viết một bài trong nhật ký tuổi thơ của cô con gái mình với tựa đề "Ba bộ óc vĩ đại nhất của thời đại": Schweitzer, Einstein và Warren Buffett. Ông là một tài năng rất mực khiêm tốn, chỉ thích uống Pepsi-Cola nhưng lại có thể vượt qua Phố Wall hết năm này đến năm khác.

Một cách rất khiêm tốn, Buffett chỉ xem tất cả những thứ đó như là những gì mà bất kỳ một người đàn ông tự tin và thành đạt nào cũng có thể có được. Những đánh giá thấp hơn thực tế của anh về bản thân, ví dụ như những dự báo rất cẩn trọng về những thất bại mà công ty có thể gặp phải chỉ làm cho các nhà đầu tư thêm nể sợ anh. Sự sùng bái tất nhiên cũng khiến anh phần nào vui thích, nhưng phần lớn nó khiến anh cảm thấy không thoải mái. Cũng giống như một vận động viên trong môn nhảy sào, với mỗi bước nhảy thành công thì mức sào kì vọng của mọi người với anh ta lại càng bị nâng cao lên. Một ngôi sao càng sáng thì khi tàn lụi nó càng để lại bóng tối u ám hơn. Buffett đã luôn nói đi nói lại rằng thành công không thể nào lặp lại mãi được. Ở Phố Wall, không ai có thể làm nổi điều đó.

Chú thích:

[43] Grand Tour.

[44] Giao dịch hàng hóa giao sau: các bên ký kết hợp đồng đồng ý mua và bán một số lượng hàng hóa xác định với phẩm chất xác định tại một thời điểm trong tương lai. Giá cả sẽ được xác định tại thời điểm diễn ra giao dịch.

[45] Một loại thẻ cho phép người tiêu dùng vay một khoản tiền trong thời gian ngắn (thông thường trong khoảng một tháng) để mua sắm. Nó tương tự như thẻ tín dụng ngoại trừ việc trong hợp đồng, nhà phát hành thẻ yêu cầu chủ thẻ bắt buộc mỗi tháng phải thanh toán các khoản đã chi tiêu qua thẻ.

[46] Billy Rose (1899 – 1966) là một ông bầu sân khấu và là một nhà thơ trữ tình của Hoa Kỳ.

[47] Nô-ê: Nhân vật hư cấu trong Kinh Thánh. Trước khi gây ra Đại hồng thủy hủy diệt toàn bộ sự sống trên mặt đất, Chúa đã báo cho Nô-ê biết và chỉ cho Nô-ê cách đóng thuyền để đưa gia đình mình, những người vẫn có niềm tin và hai đại diện – một đức một cái - của tất cả các sinh vật khác trên trái đất lên.

[48] Mark Twain, mặc dù là một nhà đầu tư tồi, cũng có cùng chiến lược: "Bỏ tất cả trứng của bạn vào chung một rổ và – canh chừng chiếc rổ đó."

[49] Có một trường hợp ngoại lệ. Theo Kay Koetter, một nhân viên môi giới bảo hiểm, một vài người trong số những người góp vốn cùng Buffett lo sợ sẽ mất khoản đầu tư của mình nếu Buffett đột tử. Do vậy, Buffett đã mua bảo hiểm và để tên họ là những người thụ hưởng.

[50] William Randolph Hearst (1863 – 1951): một trùm báo chí tại Hoa Kỳ

[51] John Birch Society: một tổ chức hành động và giáo dục mang tính chính trị do Robert W. Welch thành lập năm 1958 tại Indiana. Tổ chức này ủng hộ các vấn đề bảo thủ truyền thống như chống cộng, ủng hộ quyền cá nhân và quyền sở hữu tài sản riêng.

[52] Câu lạc bộ này cho rằng có những tầng lớp hoặc nhóm người nhất định đáng được đối xử ưu đãi hơn do họ có trí tuệ, địa vị xã hội hay khả năng tài chính.

[53] Panel of Americans.

[54] Tổ chức giáo dục và từ thiện của phụ nữ với mục tiêu cải thiện cộng đồng thông qua các hoạt động tình nguyện và huấn luyện kỹ năng lãnh đạo cho hội viên của mình.

[55] Arthur Rubinstein (1887 – 1982): Một nghệ sĩ piano người Mỹ gốc Ba Lan. Ông được xem như một trong những nghệ sĩ piano xuất sắc nhất thế kỷ XX.

[56] Federico Fellini (1920 – 1993) là một đạo diễn và biên kịch nổi tiếng người Ý. Với sự kết hợp độc đáo của ký ức, những giấc mơ, những điều huyền ảo và sự đam mê, những bộ phim của Fellini thường bộc lộ cách nhìn sâu sắc của cá nhân đạo diễn về xã hội và thường lột tả con người ở những khía cạnh kỳ lạ nhất. Cũng vì thế từ "Felliniesque" được dùng để chỉ những cảnh phim mà những hình ảnh ảo giác xâm chiếm những tình huống hết sức bình thường.

Chương 6: THỜI KỲ BÙNG PHÁT

Tôi đang lạc điệu với bản nhạc đương thời.

— *WARREN BUFFETT, Thư gửi các nhà đầu tư,tháng10/1967*

Thế hệ của Graham đã lùi vào quá khứ, mang theo ký ức đen tối về cuộc Đại suy thoái. Phố Wall lại chào đón một thế hệ trẻ hơn mà nhiều người trong số đó đến năm 1929 vẫn còn chưa chào đời; họ chán ngấy những câu chuyện kinh hoàng được kể đi kể lại của thế hệ cũ. Quan trọng hơn, trong đầu họ không có ký ức về những năm tháng khắc nghiệt sau Cuộc Đại khủng hoảng. Đối với họ, đầu cơ chẳng hề đem đến tai họa; thị trường tăng trưởng mạnh mẽ của những năm 1960 mang theo nó hởi thở tươi mới của tình yêu ban đầu. Cả các cổ phiếu được giao dịch trên thị trường cũng rất mới mẻ – các công ty điện tử, các tập đoàn lớn, các cổ phiếu nhỏ với sức tăng trưởng nhanh chóng. Để có thể tăng giá, tất cả chúng đều cần có một niềm tin, mà niềm tin lúc đó thì lại đang rất dạt dào..

Những diễn biến này có lẽ đã không làm Buffett quan tâm đến thế nếu như quỹ đầu tư của anh còn ở quy mô nhỏ. Nhưng khi lượng vốn góp ngày càng tăng lên thì tâm trạng của anh lại càng bồn chồn hơn. Việc có nhiều tiền hơn để đầu tư nhưng lại ít cổ phiếu ở mức giá hời để mua vào khiến anh bế tắc. Buffett than phiền rằng anh cảm thấy dần dần bị thúc ép phải cho ra đời những ý tưởng mới và điều đó khiến anh căng thẳng. Những bức thư viết trong khoảng cuối những năm 1960 của anh đọc giống như những mẩu ký sự được xếp ngược dòng thời gian. Phố Wall càng lạc quan bao nhiêu thì Buffett càng hoài nghi bấy nhiêu.

Đầu năm 1962, Buffett thực hiện một bước đi quyết định – đó là tách quỹ đầu tư của mình thành nhiều quỹ nhỏ hơn[57].

Cách duy nhất để kế hoạch này có hiệu quả chính là phải áp dụng nó một cách triệt để và xuyên suốt. Tôi cũng đã thông báo cho Susie rằng nếu như chúng tôi có thêm con thì cô ấy có toàn quyền tìm kiếm một quỹ đầu tư khác cho nó.

Trong khi Buffett đang dàn xếp mọi chuyện trong nội bộ quỹ của mình thì Phố Wall lại như đang cưỡi lên một con sóng mới. Cuộc chiến tranh ở Việt Nam đã đẩy thị trường cổ phiếu lên những mức cao kỷ lục. Trong khi những người trẻ tuổi tuần hành trên đường phố để phản đối cuộc chiến thì bố mẹ họ, nhận thấy những tác động tích cực của nó tới nền kinh tế, lại đến xếp hàng ở các công ty môi giới chứng khoán. Hàng loạt các quỹ hỗ tương được thành lập và Chỉ số công nghiệp Dow Jones lần đầu tiên trong lịch sử đã vượt ngưỡng 1.000 điểm. Sự kiện hiếm có này còn được lặp lại ba lần nữa; và mỗi lần thị trường lại đóng cửa ở một con số kỳ diệu hơn. Nhưng sau đó, vào mùa xuân năm 1966, thị trường lại rơi vào tình trạng rớt giá nhanh chóng. (Những khoản tiền mới được đầu tư chính là những khoản tiền dễ dàng bốc hơi trong phút chốc). Càng ngày các nhà đầu tư càng tập trung vào ngắn hạn.

Một vài cổ đông của Buffett gọi điện để "cảnh báo" anh rằng thị trường có thể còn xuống sâu hơn nữa. Những cuộc điện thoại như thế làm hiện lên trong đầu anh hai câu hỏi:

(1) Nếu trong tháng Hai, họ biết rằng chỉ số Dow Jones sẽ lên đến 865 điểm vào tháng Năm thì tại sao lúc đó họ không để tôi mua vào; và (2) nếu như họ không biết được điều gì sẽ xảy ra trong suốt ba tháng kế tiếp tính từ tháng Hai thì làm thế nào họ biết được tình hình của tháng Năm?

Rõ ràng lời khuyên của những nhà đầu tư như thế mang thông điệp là hãy bán ra cho tới khi tương lai trở nên "rõ ràng". Vì một lý do nào đó, những nhà phân tích thị trường luôn đắm chìm trong một sự mù quáng đến kỳ lạ. Họ đều đặn cho rằng một khi "sự hoài nghi" về thời điểm hiện tại được dỡ bỏ, họ sẽ có được một cái nhìn thấu suốt về tương lai, cho đến tận Ngày Tận thế. Việc họ đã không dự báo trước được tình trạng hiện tại vẫn không hề khiến họ mảy may nghĩ rằng sẽ có những đám mây khác che phủ tương lai cho dù ngày hôm nay có trở nên rõ ràng đến đâu.

Để tôi nói lại một lần nữa, đối với tôi, tương lai chưa bao giờ rõ ràng cả (hãy gọi ngay cho chúng tôi nếu bạn chắc chắn về tình hình vài tháng tới – hay thậm chí là vài giờ tới thôi cũng được).

Buffett tránh thử dự đoán thị trường tài chính và tất nhiên anh không mua bán cổ phiếu dựa trên quan điểm của số đông về nó. Thay vào đó, anh cố gắng phân tích khả năng sinh lời trong dài hạn của từng

công ty một. Điều này bắt nguồn từ xu hướng lập luận logic của anh. Người khác có thể dự đoán xu hướng của thị trường cũng giống như họ có thể đoán một con chim sẽ bay về hướng nào khi rời khỏi cành cây. Nhưng đó chỉ là việc đoán mò – hoàn toàn không phải phân tích. Anh cảnh báo rằng nếu một ngày nào đó anh bán cổ phiếu "chỉ vì một nhà chiêm tinh nào đó cho rằng giá của chúng có thể xuống thấp hơn thì lúc ấy cả anh và các nhà đầu tư của anh sẽ gặp phải rắc rối lớn."

Chỉ số Dow Jones [của các cổ phiếu hàng đầu] đã giảm điểm rất nhiều, chỉ còn khoảng 700 điểm, nhưng thị trường chung thì vẫn khá sôi động. Có hai lần khi Buffett vừa mới mua vào cổ phiếu mà anh cho rằng có triển vọng cao thì các đối thủ cạnh tranh đã nẫng tay trên mất của anh (Giống như hầu hết các nhà đầu tư chuyên nghiệp, Buffett mua vào dần dần để tránh đẩy giá cổ phiếu lên cao trong khi mình đang gom vào.) Một trong số đó sau một thời gian ngắn đã tăng đến mức giá ngoài tầm anh có thể mua thêm; các cổ phiếu còn lại thì bị kẻ khác mua hết mất. Không gì làm Buffett giận dữ hơn thế

Và trong những tình huống như vậy, nỗi ám ảnh về sự tuyệt mật của Buffett trở nên mạnh mẽ đến mức hoang tưởng. Những nhà môi giới làm việc cho anh phải hiểu rằng trong bất kỳ trường hợp nào họ cũng không được nói về việc lựa chọn các cổ phiếu, thậm chí ngay cả với đồng nghiệp trong cùng một văn phòng. Theo Kay Koetter, một người bạn chơi bài tại Omaha, Buffett thậm chí còn nghĩ rằng văn phòng tại tòa nhà Kiewit Plaza của anh bị cài đặt thiết bị nghe lén từ khách sạn Blackstone ở kế bên. Koetter cho biết thêm Buffett đã thuê một công ty bảo vệ kiểm tra điều này nhưng không phát hiện gì cả.

Vấn đề thực sự không nằm ở chỗ người khác đang đánh cắp các cổ phiếu mà anh nhắm tới, mà chính là anh không thể tìm được đủ các cổ phiếu đáp ứng được các yêu cầu của mình. Một phần vì giờ đây đã có quá nhiều học trò của Graham và với sự trợ giúp của công nghệ máy tính, họ đang giành hết của anh các cổ phiếu có giá hời.

Đầu năm 1967, Buffett cảm thấy buộc phải thông báo cho những người góp vốn với mình rằng một số quỹ đầu tư hỗ tương được thành lập gần đây đã đạt mức lợi nhuận cao hơn quỹ của chính anh. Ngoài ra, anh cũng cảnh báo họ rằng dòng ý tưởng mới của anh đang cạn kiệt. Mặc dù vẫn làm việc ngày đêm để tìm kiếm những ý tưởng mới nhưng giọng điệu ấy của anh đã báo hiệu điều chẳng lành. Tuy nhiên, nếu như dòng ý tưởng của anh thực sự "cạn kiệt như anh nói thì các nhà đầu tư chắc chắn sẽ được thông báo một cách nhanh chóng và trung thực để tất cả có thể lên phương án thay thế kịp thời."

Điều đáng nói ở đây là Buffett đưa ra những cảnh báo tồi tệ như thế cùng lúc với sự đi lên mạnh mẽ của Phố Wall. Đối với nhiều người trong ngành tài chính, đây đang là những năm bùng phát. Mọi người đều đang mê mẩn các cổ phiếu điện tử, mỗi đợt phát hành mới những cổ phiếu thuộc loại này đều được trông chờ sẽ tạo thành một cơn sốt. Có phải đột nhiên Phố Wall lại tràn ngập những người tinh thông trong lĩnh vực điện tử? Cõ lẽ người đặt ra câu hỏi đó đã hiểu sai về thời kỳ này. Phố Wall tin tưởng vào ngành điện tử. Ngay cả một con cóc xấu xí như công ty American Music Guild cũng biến thành chàng hoàng tử bằng cách tự đặt cho mình cái tên hào hoa là Space-Tone Electronic Inc.

Cơn sốt công nghệ cũng dẫn tới một làn sóng sát nhập, được dẫn dắt bởi các tập đoàn khổng lồ như Telephone Telegraph, Litton Industry, và Ling-Temco-Vought. Công chúng của thời kỳ đó chưa bị mất lòng tin vào sức mạnh của những bộ máy khổng lồ; họ cho rằng các tập đoàn lớn (đặc biệt là trong ngành công nghệ) mang trong nó những năng lực thần bí.

Sau đó lại có một sự bùng nổ "cổ phiếu Letter stock"[58] – thường là của những công ty không hề có tiếng tăm nhưng lại được định giá cao một cách vô lý. Mặc dù mỗi cổ phiếu loại này đều thường xuyên dao động, lên giá rất cao rồi lại rớt thảm hại nhưng khi một quả bóng này nổ, quả khác sẽ lại phình lên thế chỗ cho nó. Những năm 1960, vì thế trôi đi khi Phố Wall đã tích tụ được một động lực đầu cơ thậm chí còn mạnh mẽ hơn nhiều.

Hình ảnh tiêu biểu cho thời kỳ bùng phát này chính là các "quỹ hiệu suất"[59], một dạng biến thể của quỹ hỗ tương truyền thống. Các mô hình quỹ mới này cố gắng kiếm được lợi nhuận trên thị trường không phải trong dài hạn mà là trong từng quý, từng tháng hay tuần liên tiếp, thậm chí gần như là hàng ngày hàng giờ. Chúng được quản lý bởi những người có khuynh hướng muốn kiếm tiền một cách nhanh chóng. Họ nhảy từ hết cổ phiếu này đến cổ phiếu khác, bỏ tiền vào những cổ phiếu đang nóng trên thị trường, giống như một diễn viên chạy xô hết sàn diễn này sang sàn diễn khác. Tóm lại, mục tiêu của họ

là bắt được xu hướng tức thời của thị trường. Người quản lý Quỹ Manhattan Fund, Gerald Tsai, chính là người xuất sắc nhất; người ta nói rằng chỉ cần có lời thì thầm rằng Tsai sẽ đầu tư vào một cổ phiếu cũng đủ để gây ra một sự xáo động nho nhỏ trên thị trường. Những người như thế chẳng còn màng gì đến tinh thần độc lập một cách hoàn hảo của Howard Buffett xưa kia nữa. Họ là những người đương thời trẻ tuổi không hề bị ám ảnh bởi ký ức về bóng ma đen tối của quá khứ.

Phong thái trẻ trung của một con người hợp thời đại sẽ thể hiện ra ngoài như thế nào? Anh ta thường xuất thân từ một gia đình trung lưu phát đạt và tốt nghiệp một trường kinh doanh nổi tiếng; anh ta thường dưới 30 tuổi hoặc thậm chí còn ít hơn thế nhiều; hay mặc áo sơ mi kẻ sọc đậm màu và đeo một chiếc cà vạt to; ở anh ta toát ra sự tự tin, hiểu biết nhờ vào thái độ khinh khỉnh hơn người; và anh ra tùy tiện sử dụng những cụm từ sáo rỗng mới nhất như “hiệu suất”, “khái niệm”, “sáng kiến”… ; anh ta nói nhanh và kết thúc các vụ làm ăn cũng nhanh không kém.

Thời kỳ bùng phát đã hun đúc được một nhân vật đại diện hoàn hảo, Carr Fred, được công chúng biết đến với vai trò người đứng đầu Quỹ Enterprise. Năm 1967, anh ta đạt được mức lợi nhuận 116%, vượt xa kết quả kinh doanh của bất kỳ một năm đơn lẻ nào của Buffett. Carr đầu tư vào các công ty nhỏ, còn gọi là các công ty đang nổi và cả đống cổ phiếu chưa niêm yết trên sàn. Anh ta được báo chí mệnh danh là người “bình tĩnh và quyết đoán,” là hình mẫu cho một thế hệ mới, Carr lắp đặt điện thoại trong phòng tắm của mình ở Beverly Hills và đi làm trên một chiếc Jaguar. Phòng làm việc của anh ta được trang trí bằng những bức tranh nghệ thuật dùng ảo giác. Chiến lược của anh ta rất đơn giản: “Chúng ta không yêu thứ gì cả. Mỗi sáng tất cả mọi thứ đều có thể đem rao bán – tất cả cổ phiếu trong danh mục đầu tư của tôi, quần áo và cả mạng sống của tôi nữa.”

Trên giấy tờ thì những người đương thời theo chủ nghĩa bùng phát có vẻ như đang trở nên giàu có. Nếu một cổ phiếu đang lên giá thì tại sao lại không mua nó vào? Câu hỏi ấy luôn khiến Buffett trăn trở, anh đã ghi lại những suy nghĩ của mình khi ấy cho riêng anh và cho cả các nhà đầu tư. Đầu tư theo kiểu “thời thượng bây giờ”, anh viết:

Hoàn toàn không thỏa mãn được trí tuệ của tôi (hoặc có thể là cả những định kiến của tôi) và cũng hoàn toàn không phù hợp với tính cách của tôi. Tôi sẽ không đầu tư tiền của chính mình theo cách đó – và do đó tôi chắc chắn cũng sẽ không làm như thế với tiền của các bạn.

Theo như con trai anh, Peter, thì Buffett rất giống với nhân vật chính trong bộ phim Câu chuyện của Glenn Miller, một thiên anh hùng ca của Hollywood trong đó người đứng đầu ban nhạc đi tìm kiếm “âm thanh” của chính mình. Đối với Buffett, thứ “âm thanh” mà anh khao khát đó không chỉ là có được tiền mà còn là có được nó nhờ sự lập luận vượt trội. Đầu tư đúng vào một cổ phiếu với anh là điều gì đó giống như sự thuần khiết của một nước đi hoàn hảo trong môn cờ vua; nó có âm vang của trí tuệ. Vì thế mà Buffett không bao giờ làm những điều vượt quá phạm vi hiểu biết của mình.

Chúng tôi sẽ không mua cổ phiếu của một công ty trong đó công nghệ là nhân tố chủ yếu dẫn tới quyết định đầu tư vì tôi không biết gì nhiều về chúng. Kiến thức của tôi về chất bán dẫn hay là vi mạch đều rất ít ỏi.

Dường như Phố Wall càng chuếnh choáng men say với thành công của thời kỳ bùng phát bao nhiêu thì Buffett càng cảm thấy cần phải phanh nó lại bấy nhiêu. Anh còn dán một mẩu báo về sự sụp đổ năm 1929 lên một nơi dễ nhận biết trên tường, như một sự nhắc nhở. Anh không trang trí phòng mình bằng các bức tranh nghệ thuật ảo giác hay bất cứ đồ vật thời thượng nào như của Beverly Hills – chỉ có những quyển sách to màu nâu sẫm của Moody xếp chồng trên chiếc lò sưởi và một vài bức ảnh. Phòng làm việc của anh có vẻ giống với phòng làm việc của một chàng nha sĩ thành công ở mức vừa phải hơn. Khu vực tiếp tân có treo một câu cách ngôn theo kiểu của Franklin: “Một tên khờ và tiền của anh ta sẽ nhanh chóng được mời chào ở khắp mọi nơi”, và một bức hình của Phố Wall vào năm 1880. Không hề có dấu hiệu của các hoạt động theo kiểu của Fred Carr. Buffett thậm chí còn không có cả bảng điện tử hiển thị giá cổ phiếu. (Các bảng điện tử cập nhật giá cổ phiếu theo từng phút. Hầu như mọi nhà đầu tư chuyên nghiệp đều có một cái, hoặc một thứ gì đó tương tự được điều khiển bằng máy tính, và kiểm tra chúng suốt cả ngày.)

Danh mục đầu tư của Buffett cũng xưa cũ như chính những mẩu báo của anh vậy. Vào năm 1966 và 1967, quỹ của anh đầu tư vào hai công ty bán lẻ là Hochschild, Kohn & Co – một cửa hàng bách hóa

tại Baltimore, và Associated Cotton Shops – một chuỗi cửa hàng thời trang với tổng số vốn khoảng 15 triệu đô-la. Trong cả hai vụ này, Buffett đều không chỉ mua số cổ phiếu đang lưu hành mà còn mua toàn bộ công ty. Trong giới đầu tư, đây là điều chưa từng xảy ra. Buffett thường chỉ mua cổ phiếu với ý định giữ chúng trong một khoảng thời gian dài, nhưng lần này anh đã khóa chặt mình với Hochschild và Associated. Anh không thể đơn giản nhấc điện thoại lên và đặt lệnh bán hết chúng như Fred Carr được. Hơn nữa, ngành kinh doanh bán lẻ trong các khu phố cổ đã thực sự lâm vào khủng hoảng. Nhưng cả hai công ty này đều rất rẻ và Buffet nghĩ rằng anh có thể kiếm lời thông qua việc trực tiếp điều hành chúng.

Khi đặt vấn đề mua Associated, anh đã làm Benjamin Rosner, vị chủ nhân 63 tuổi của công ty này phải kinh ngạc trước hiểu biết của anh về ngành bán lẻ. Thế nhưng anh lại chỉ tiếp cận công ty của ông thông qua những con số tài chính. Khi Rosner đề nghị cho anh xem một cửa hàng, Buffett đã từ chối, giải thích rằng có xem thì anh cũng chẳng biết đánh giá nó thế nào. Anh chỉ muốn Rosner đọc cho anh các con số trong bảng cân đối kế toán năm năm gần đây nhất qua điện thoại. Ngày hôm sau, Buffett gọi lại với một lời đề nghị. Khi Rosner chấp nhận, Buffett đã cử Charlie Munger tới New York để ký kết mọi giấy tờ.

Associated lúc đó thực ra chẳng có tiềm năng gì. Các cửa hàng của nó đều nằm trong những khu dân cư cũ kỹ và đang xuống cấp còn Rosner, người sáng lập ra chúng thì đang định về hưu. Cảm thấy cần phải có một Sancho Panza thứ hai, Buffett đã khéo léo đề nghị Rosner ở lại thêm 6 tháng nữa để giúp công ty tiếp tục hoạt động. Nhưng với Munger thì Buffett thổ lộ: “Đó sẽ không phải là vấn đề đâu. Ông ta không thể dứt áo ra đi được.”

Là con trai của một người nhập cư gốc Áo-Hung, Rosner đã khởi nghiệp chỉ với một cửa hàng thời trang ở Chicago vào năm 1931. Ông là mẫu người điển hình cho sự nỗ lực vươn lên và đã biến số vốn nhỏ bé 32.000 đô-la ban đầu thành một chuỗi cửa hàng lớn với doanh số hàng năm 44 triệu đô-la. Cũng giống như những người đã tự gây dựng cơ nghiệp cho mình, ông luôn là nô lệ của công việc và tên độc tài lạnh lùng của những người làm công. Phong cách làm việc này của ông gợi cho Buffett nhớ tới ông nội của anh, ông hoàng khi xưa của cửa hiệu bách hóa Buffett & Son. Có lần Rosner còn ngồi đếm xem một cuộn giấy vệ sinh có bao nhiêu tờ chỉ để không bị nhân viên của mình lừa. Ông hoàn toàn là kiểu người mà Buffett cần. Anh luôn hết lời tán dương Rosner và mặc dù anh yêu cầu ông cung cấp các số liệu kế toán hàng tháng nhưng lại không hề can dự vào quá trình điều hành công ty của Rosner. Điều đó khiến cả hai cùng hài lòng. Đúng như Buffett dự đoán, Rosner sớm nhận ra rằng mình không hề vội vã về hưu và bắt đầu ra tay chế biến thứ nước chanh ngọt ngào từ quả chanh tưởng chừng như đã héo khô. Rosner đã ở lại thêm 20 năm nữa. Khi sắp sửa ra đi thực sự, ông đã nói với Buffett rằng: “Tôi sẽ nói cho anh biết tại sao chúng ta lại thành công đến thế. Anh đã quên rằng mình đã mua công ty còn tôi thì quên rằng mình đã bán nó.”

Hoschild, chuỗi cửa hàng ở Baltimore thì lại không dễ vực dậy như thế. Không chỉ vì cửa hàng chủ chốt của nó đã rất lỗi thời (một bên có lối cửa thông với hành lang bộ của tòa nhà) mà nó còn luôn luôn cần được bơm thêm vốn chỉ để duy trì thị phần. Khu vực trung tâm Baltimore thì lại đang xuống cấp nghiêm trọng. Dù giá của nó có rẻ hay không thì chẳng bao lâu sau Buffett cũng nhận ra anh đã hành động rất thiếu sáng suốt.

Một thương vụ “dài hạn” khác là nhà máy dệt Berkshire Hathaway thì đã luôn sẵn có rất nhiều vấn đề. Ngành may sẵn com-lê đang đi vào ngõ cụt đúng như chủ cửa hiệu thời trang Sol Parsow đã nói với Buffett. Giữa mùa hè năm 1967, Buffett đã thông báo một cách hết sức nghiêm túc với các cổ đông của anh rằng anh không thấy công ty có dấu hiệu sáng sủa nào cả.

Trong khi đó Phố Wall lại đang vô cùng hồ hởi. Nó không chỉ mang lại lợi nhuận mà – lần đầu tiên kể từ những năm 1920 – còn mang tới rất nhiều trò vui. Khối lượng giao dịch tăng cao ngất trời. Khi Buffett khởi ngiệp vào những năm 1950, khối lượng giao dịch trên sàn chứng khoán New York mới chỉ vào khoảng 2 triệu cổ phiếu mỗi ngày; vậy mà tới năm 1967 nó đã tăng lên đến 10 triệu.

Không còn hành động nào thích hợp hơn, Quốc hội lại tổ chức điều trần – còn gì khác hay ho hơn nữa đâu cơ chứ? Vào tháng Tám, Paul Samuelson, nhà kinh tế học của Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) nổi tiếng lại xuất hiện trước Ủy ban ngân hàng của Thượng viện giống y như Ben Graham một thập kỷ trước đây. Chủ đề lần này là sự phát triển không thể kiểm soát nổi của các quỹ

tương hỗ. Samuelson thống kê rằng trên toàn quốc lúc đó có khoảng 50 nghìn nhân viên bán hàng làm việc cho các quỹ này – tức là trung bình 1 nhân viên trên 70 nhà đầu tư. Hầu hết đều chưa có nhiều kinh nghiệm nhưng vẫn tồn tại được nhờ thu được mức phí dịch vụ rất cao. Khách hàng thường phải trả trước tới 8,5% số vốn góp của mình. Đó là chưa kể phí quản lý hàng năm; những khoản tiền khổng lồ này được dùng cho việc quảng cáo và nuôi đội ngũ nhân viên bán hàng. (Buffett thì ngược lại, anh lấy một phần lợi nhuận kiếm được nhưng không hề bắt khách hàng thanh toán trước mà cũng chẳng thu phí quản lý). Theo Samuelson:

Chỉ có 91,5 cent trong mỗi đô-la của tôi là được dùng để tạo ra lợi nhuận cho tôi, và 9,3% của con số này lại biến mất dưới dạng các loại phí.

Một sản phẩm phái sinh của thời kỳ bùng nổ các quỹ đầu tư là sự xuất hiện của các nhà đầu tư hạng sang. Lần đầu tiên các chuyên gia – chính là các quỹ hỗ tương, quỹ hưu trí và các tổ chức tương tự – lại tạo ra ảnh hưởng đối với thị trường nhiều hơn là các nhà đầu tư cá nhân. Theo quan điểm của Buffett thì đầu tư của các tay chuyên nghiệp còn mang tính đầu cơ nhiều hơn chứ không hề ít đi chút nào; anh nhận thấy những người chuyên nghiệp luôn giữ được sự lạnh lùng khách quan trong khi những người không chuyên luôn bị tác động bởi tâm lý và cảm xúc. Theo một quan sát thận trọng thì:

Đáng lẽ ra sự cạnh tranh giữa những tay chuyện nghiệp, có hiểu biết và luôn biết đánh giá công bằng sẽ điều chỉnh lại những biến động bất thường của thị trường do những nhà đầu tư cá nhân thiếu hiểu biết gây ra. Thế nhưng nguồn lực và kỹ năng của họ lại được sử dụng theo cách hoàn toàn ngược lại. Thực tế là phần lớn những người này không quan tâm tới việc đưa ra những dự báo đúng đắn và dài hạn về tỷ suất sinh lời của một khoản đầu tư mà chỉ cố nhìn ra trước những thay đổi trong cách đánh giá của công chúng trong một thời gian ngắn hạn. Họ không quan tâm một cổ phiếu sẽ có giá trị như thế nào trong tương lai đối với một người đầu tư và giữ lại nó mà quan tâm tới việc thị trường sẽ đánh giá nó ra sao trong vòng ba tháng hay một năm nữa dưới những tác động của tâm lý đám đông.

Thật ra, điều này đã được nhà kinh tế học người Anh là John Maynard Keynes đề cập đến vào năm 1936. Mặc dù Keynes được mọi người biết đến nhiều nhất trong vai trò của một nhà kinh tế học vĩ mô nhưng Buffett cũng đọc các tác phẩm của ông để nắm bắt thêm những hiểu biết sâu sắc của ông về thị trường. Thực tế là sự nghiệp của Keynes phần nào giống với bản phác thảo trước sự nghiệp của Buffett. Trước đây, ông đã thua lỗ một số tiền lớn do đầu cơ vào tiền tệ, ngũ cốc, bông vải và cao su. Sau đó, ông sửa chữa những sai lầm của mình và trở thành một tín đồ trung thành của đầu tư dài hạn có chọn lọc. Ông theo đuổi thị trường một cách rất điềm tĩnh, dành trọn cho nó một giờ vào buổi sáng khi ông vẫn còn ở trên giường, và đã đạt được những thành tích xuất sắc, làm giàu cho bản thân và cho cả ngôi trường King College mà ông là người quản lý quỹ. Những bài phát biểu của ông tại các cuộc họp thường niên của Hiệp Hội Bảo Hiểm Nhân Thọ Quốc Gia do chính ông làm chủ tịch, được ca tụng tại London vào những năm 1930 vì những ảnh hưởng của chúng đến giá cả thị trường.

Đối với Buffett, sự đúng đắn của Keynes trong suốt thời kỳ bùng phát chính là việc ông hiểu biết sâu sắc rằng đám đông có thể ảnh hưởng đến giá cả thị trường như thế nào. Thị trường chứng khoán là một đám đông, bao gồm bất kỳ người nào đang chạy theo giá cả ở bất kỳ một thời điểm nào. Tập hợp người vô định hình này đánh giá lại giá cả sau mỗi ngày, thậm chí là mỗi giờ. Tuy vậy, triển vọng tương lai của một công ty cụ thể – ví dụ như Walt Disney – lại thay đổi chậm hơn nhiều. Sự nhiệt tình mà công chúng dành cho Mary Poppins[60] chắc chắn sẽ không thay đổi từ thứ Ba đến thứ Tư, hay thậm chí là trong suốt một hay hai tháng. Phần lớn những biến đổi về giá của cổ phiếu Disney, do đó, không xuất phát từ những thay đổi của công ty mà là từ cách mọi người cảm nhận về nó. Còn các nhà đầu tư chuyên nghiệp lúc bấy giờ thì chỉ bận tâm chủ yếu đến việc phải khôn ngoan hơn đám đông, nghĩa là phải thấy trước được những sự thay đổi nhỏ nhất dù chỉ là thoáng qua trong suy nghĩ của họ. Keynes nói:

Chúng ta đã đạt tới mức độ thứ ba, tức là sử dụng hết khả năng hiểu biết của mình để phán đoán xem những người bình thường đang suy nghĩ theo chiều hướng nào.

Ở Buffett cũng có sự hoài nghi tương tự vào ý kiến của đám đông. Anh xem một đám đông giống như cỗ máy làm lây truyền ý thức. Nó là chủ thể của những hành động và cảm giác không phải là kết quả của những tổng kết theo logic thông thường.

Buffett minh họa điều này bằng một câu chuyện ngụ ngôn của chính anh về một người thăm dò dầu mỏ. Anh này đã đến được tận cổng thiên đường nhưng lại nhận được tin dữ là không còn chỗ trống dành cho những người thăm dò dầu mỏ nữa. Được Thánh Phê-rô cho phép nói vài lời, anh ta đã la lên: "Dầu đã được tìm thấy ở địa ngục!" – và thế là tất cả những người khai thác dầu trên thiên đường bắt đầu chạy xuống địa ngục. Quá ấn tượng trước sự thông minh nhanh trí của người này, Thánh Phê-rô đã nói với anh ta rằng giờ đây đã có đầy chỗ cho anh trên thiên đường. Buffett kể tiếp:

Anh chàng đi thăm dò dầu lúc ấy lại dừng khựng lại. Anh ta nói: "Không! Tôi nghĩ mình sẽ đi theo những kẻ khác. Có khi đó lại là sự thực thì sao."

Buffett đã nghe câu chuyện này từ Ben Graham nhưng anh không viết nó ra giấy cho tới mãi sau này. Trong thời kỳ bùng nổ, câu chuyện này không hề cường điệu chút nào. Các quỹ hiệu suất dựa vào những câu chuyện hư ảo để lựa chọn các cổ phiếu đầu tư. Họ chỉ có một khái niệm giản đơn ("Dầu đã được tìm thấy ở địa ngục"), cổ phiếu này sẽ tăng giá nhanh chóng trong thời gian tới. Một ví dụ nổi tiếng cho hiện tượng này chính là cổ phiếu của National Student Marketing vốn được bán ra công chúng với giá 6 đô-la nhưng sau đó đã vọt lên đến 82 đô-la.

National Student Marketing vốn là sản phẩm của Cortes Wesley Randall, một gã Gatsby ở tuổi 30. Anh ta đã sáp nhập một nhóm các công ty nhỏ chuyên về các dịch vụ dành cho sinh viên học sinh: sách, hồ sơ, thẻ tích điểm khi đi máy bay, v.v… Nhờ thế mà anh ta vừa có được sự ham mê của công chúng dành cho những tập đoàn lớn, vừa tạo ra câu chuyện hư ảo về một ngành kinh doanh hiện đại phục vụ cho giới trẻ. Ngoài ra, Randell còn là một tay ranh mãnh. Anh ta luôn tìm cách tâng bốc các nhà phân tích chứng khoán, dẫn họ đến thăm quan lâu đài tại Virginia, và gọi cho họ từ chiếc máy bay hạng thương gia hiệu Learjet của mình. Mỗi năm Randell đều dự báo lợi nhuận sẽ tăng gấp ba lần và mọi chuyện diễn ra đúng như thế với sự giúp đỡ của đội ngũ kế toán trong công ty. Thế nhưng Phố Wall vẫn tin tưởng và giá của cổ phiếu này được đẩy lên tới 140 đô-la. Nó khiến người ta nhớ lại lời bình luận của Galbraith về những năm 1920 rằng: "Có lẽ nghèo khó trong một thời gian dài để trở thành giàu có trong giây lát thì cũng đáng." Không chỉ có Bankers Trust, Morgan Guaranty mà cả Quỹ Cống Hiến Harvard cũng đã mua cổ phiếu của Randell.

Người ta có thể đã tự hỏi rằng tại sao những tổ chức danh giá như thế lại dễ bị mắc lừa đến vậy? Câu trả lời chính là họ lo sợ bị bỏ lại phía sau. Lựa chọn lúc này là mua các cổ phiếu đang nổi và tăng giá vòn vọt hoặc là đối mặt với nguy cơ bị thụt lùi. Những ai bị bỏ lại, thậm chí chỉ trong một hoặc hai quý thôi cũng sẽ không thể kêu gọi được những nguồn vốn mới. Đối với các nhà quản lý tài chính trong thời kỳ bùng nổ thì chạy đua có lẽ là lựa chọn duy nhất.

Đỉnh cao của thời kỳ này được đánh dấu bằng lời chỉ trích của McGeorge Bundy; ông là chủ tịch của Quỹ Ford Foundation và đồng thời cũng là hiện thân của chủ nghĩa bảo thủ. Ông nghiêm khắc chỉ trích các đồng nghiệp của mình – không phải vì họ quá liều lĩnh mà vì họ quá thiếu liều lĩnh:

Chúng tôi có cảm giác từ ban đầu rằng trong dài hạn sự cẩn trọng sẽ khiến chúng ta phải trả giá nhiều hơn nhiều so với sự khinh suất hoặc mạo hiểm quá mức.

Lời phát biểu đó làm cả Phố Wall choáng váng. Nếu đến cả Quỹ Ford Foundation cũng khuyến khích mọi người mạo hiểm nhiều hơn thì còn cần gì phải rụt rè nữa? Ngoài ra, Bunder, vốn là cố vấn Ủy ban chứng khoán quốc gia trước đây và là người vạch kế hoạch Chiến tranh Việt Nam còn chứng tỏ những lời nói của mình bằng hành động. Ông chi tiêu ở mức vượt quá cả thu nhập của quỹ, cho rằng mình có thể bù đắp sự thâm hụt bằng những phi vụ đầu tư sắc bén trên thị trường. Ông nhận xét trên tạp chí Fortune với sự tự tin tuyệt vời: "Tôi có thể sai, nhưng tôi không bao giờ hoài nghi."

Vào tháng 10/1967, vài tháng sau bức thông điệp của Bundy, Buffett, giống như một nhà phản biện, cũng gửi đi bản tuyên ngôn của chính mình. Anh không tự tin như Bundy; ngược lại anh còn rất hoài nghi. Quỹ của anh có tới 65 triệu đô-la, nhưng anh sẽ đầu tư vào đâu? Các cổ phiếu hời đã không còn nữa, cuộc chơi đã thay đổi.

Ngày càng có thêm nhiều rủi ro trong mỗi vòng quay đang ngắn dần của Phố Wall. Buffett nói với những người góp vốn của mình rằng đúng là tốc độ quay cuồng này đã mang lại lợi nhuận khá. Đúng là các cổ phiếu "theo mốt" có thể tiếp tục tăng giá. Thế nhưng cá nhân Buffett cho rằng anh chắc chắn sẽ

không chạy theo chúng một cách hiệu quả. Mà anh cũng không có ý định thử làm vậy. Anh không thể đưa ra được chứng cứ chứng minh rằng giá cả đang ở mức hão huyền, chỉ có thể kết luận như vậy mà thôi.

Khi trò chơi không còn tiếp diễn theo cách của bạn nữa thì việc bạn cho rằng tất cả các phương pháp mới đều sai, đều sẽ dẫn đến thất bại, v.v… âu cũng là lẽ tự nhiên. Trước đây tôi đã từng bị những người khác khinh miệt bởi thái độ đó. Tôi cũng đã chứng kiến hình phạt dành cho những người đánh giá tình hình trong bối cảnh của quá khứ – chứ không phải hiện tại. Về cơ bản, tôi đang lạc điệu với bản nhạc đương thời. Tuy nhiên, tôi vẫn chắc chắn về một điểm. Tôi sẽ không từ bỏ một phương pháp cũ mà tôi hiểu rõ sự hợp lý của nó dù cho việc không theo đuổi một phương pháp mới mà tôi không hiểu thấu đáo, chưa từng thử nghiệm thành công và có thể khiến tôi mất vốn, sẽ làm lỡ những khoản lợi nhuận khổng lồ và dễ dàng.

Những người góp vốn cảm thấy thất vọng. Bởi vì điều mấu chốt gây sửng sốt ở đây là; Buffett đã từ bỏ mục tiêu vượt qua chỉ số Dow Jones 10 điểm % mỗi năm. Kể từ giờ trở đi, anh sẽ cố gắng phấn đấu cho một mục tiêu khiêm tốn hơn nhiều – đó là đạt được lợi nhuận 9% một năm hoặc là vượt qua chỉ số Dow Jones 5 điểm % – tùy xem vào một thời điểm cụ thể chỉ tiêu nào là thấp hơn. Những người góp vốn do đó cũng có cơ sở để quyết định ra đi “một cách hợp lý”, “các bạn có thể chắc chắn rằng tôi sẽ hoàn toàn thông cảm cho một quyết định như thế.”

Nhưng có lẽ đó cũng là dấu hiệu ban đầu của một cuộc khủng hoảng tâm lý khi bước sang tuổi trung niên. Bản thân Buffett giờ đã có tài sản hơn 10 triệu đô-la; anh muốn một “cách đầu tư ít khiên cưỡng hơn” so với khi mình vẫn còn trẻ. Khi đã trưởng thành, ở tuổi 37, anh đang nghĩ về việc theo đuổi những hoạt động không mang tính kinh tế hoặc là những hoạt động kinh doanh mà trong đó lợi ích về vật chất hay tiền bạc không phải là mối quan tâm duy nhất.

Điều đáng chú ý trong những suy tư của anh chính là, anh luôn giữ được tính khách quan dựa trên lý trí và suy luận lô-gic của mình. Anh tự nhận thức được rằng nếu vẫn duy trì mục tiêu mà mình đã đề ra thì anh sẽ luôn cảm thấy bị thúc ép phải làm việc cật lực. Do đó, giống như việc thay đổi chương trình của một chú chuột trong phòng thí nghiệm, anh đã tự hạ thấp mục tiêu xuống.

Tôi luôn cảm thấy không thể không nỗ lực hết mình để đạt được những mục tiêu mà tôi đã tuyên bố với những người đã tin tưởng giao phó tài sản của họ cho tôi.

Tuy nhiên, liệu Buffett có thực sự giảm bớt sự “nỗ lực hết mình” hay không thì lại là điều không chắc chắn. Không ai trong gia đình anh nhận thấy một “cách đầu tư nhẹ nhàng hơn,” họ cũng không tin rằng anh có thể làm được điều này. Như cô bé Susie nhớ lại, việc chen ngang vào giữa lúc bố cô đang tập trung gần như là điều không thể. Trong ngày Susie nhận được bằng lái xe – cô đã lấy xe của bố Warren ra ngoài dạo vài vòng và tông vào một chiếc xe khác, kết quả là chiếc xe bị một vết lõm nặng. Tất nhiên, việc phải báo tin này cho cha khiến Susie hết sức khó xử. Cô nhớ lại: “Lúc bước lên cầu thang tôi đã khóc. Bố tôi đang ngồi đọc báo trong phòng. Tôi nói: ‘Bố ơi, con đã làm hỏng xe của bố rồi.’ Ông không ngước lên nhìn. Tôi tiếp tục khóc, và sau đó khoảng năm giây ông nói: ‘Có ai bị thương không con?’ Tôi trả lời: ‘Dạ không ạ.’ Rồi tôi đứng đó đợi. Nhưng ông vẫn không nói gì, cũng không ngước lên nhìn.”

Tuy nhiên, một Buffett mới, thư thái hơn đã xuất hiện. Vài phút sau, anh nhận ra rằng một câu nói hiền hậu có thể sẽ tốt cho con gái, và anh tới phòng Susie, thò đầu vào trong cánh cửa và nói: “Suz này, hãy nhớ rằng, gã đó là một tên ngốc.” Và đó là tất cả những gì anh đã nói. Sau bữa tối hôm đó, Susie ngỏ ý muốn xin chiếc xe và cha cô đã tặng nó cho cô mà không cần một lời thuyết phục nào.

Bất chấp những thay đổi trong tư duy, thành tích đầu tư của anh vẫn không hề giảm sút. Không bao lâu sau khi viết bức thư, anh thông báo rằng trong năm 1967 quỹ đầu tư đã tăng trưởng 36% – hơn 17 điểm % so với chỉ số Dow Jones. Phần lớn trong số này là từ cổ phiếu của American Express, vốn đã tăng chóng mặt lên tới 180 đô-la một cổ phiếu, và khi ở đỉnh điểm nó chiếm tới 40% danh mục đầu tư của anh. Chỉ trong một vụ đầu tư 13 triệu đô-la này, Buffett đã kiếm được 20 triệu đô-la lợi nhuận. Anh cũng thu được 55% lợi nhuận từ cổ phiếu của Walt Disney.

Có lẽ, vì kết quả đầu tư của anh vẫn quá ấn tượng, nên những người góp vốn cho anh đã không để ý

thấy rằng đây thực sự là quãng thời gian khó khăn đối với Buffett. (Một vài người còn viết thư hỏi anh rằng khi đề cập đến sự lạc điệu, liệu anh có "thật sự" có ý đó không – Buffett đã khẳng định với họ rằng điều đó hoàn toàn đúng sự thực.) Việc anh sẵn sàng từ bỏ "những khoản lợi nhuận lớn và dễ dàng" không có nghĩa rằng đó là việc dễ dàng với anh. Chẳng qua anh luôn đặt sự nghiệp của mình trên một cơ sở vững chắc, đó là bản năng của chính bản thân anh mới là chính xác còn của "Ông Thị Trường" thì rất có thể sai lầm. Theo dõi những thành tích mà người ta có được suốt thời kỳ bùng nổ đó chắc hẳn phải là một sự tra tấn đối với anh.

Đầu năm 1968, Buffett tìm đến với một người mà, ít nhất, anh cảm thấy sẽ cảm thông được với anh. Anh đã đề xuất việc tập hợp những người học trò cũ của Ben Graham lại. Anh đã viết thư mời một số bạn đồng môn của mình trong đó có cả Bill Ruane, Marshall Weinsberg, và Tom Knapp (cùng một vài người khác như Charlie Munger, vốn không phải là học trò của Graham) gặp gỡ nhau tại một địa điểm gần thành phố San Diego. Anh kiên quyết đề nghị họ đừng mang "bất cứ thứ gì khác ngoài ấn bản năm 1934 của cuốn Phân Tích Chứng Khoán." Rõ ràng giọng điệu thể hiện trong bức thư cho thấy Buffett không dễ dàng để người ta đánh cắp mất địa vị của người hùng của anh trong lòng công chúng.

Hôm nay, tôi đã nói chuyện với Ben Graham, và ông thích ý tưởng gặp gỡ để trao đổi và học hỏi lẫn nhau của chúng ta vào ngày thứ Sáu, ngày 26/1 tới. Biết trước quan điểm của một vài người trong các quý vị, tôi cảm thấy cần thiết phải giải thích rằng ở đây, Graham đóng vai trò là con ong và chúng ta là những bông hoa nhờ ông mà nở rộ. Khi tôi nhìn vào danh sách địa chỉ mà bức thư này sẽ được gửi tới, tôi cảm thấy rằng cuộc gặp có nguy cơ sẽ bị bóp méo thành một cuộc bán đấu giá thảm kiểu Thổ Nhĩ Kỳ nếu chúng ta không biết tự chủ chính mình để xem chúng ta có thể học hỏi được gì từ Ben, hơn là tận dụng cơ hội này để chỉ trích ông vì trước đây đã bỏ qua bao nhiêu ý tưởng tuyệt vời của chúng ta.

Có lẽ anh thực sự lo lắng về anh chàng Charlie Munger trực tính, người vốn nghĩ rằng phần lớn các bài giảng của Graham hơi ngớ ngẩn, và lúc nào cũng thúc giục Buffett suy nghĩ lại những điều đó. Theo quan điểm của Munger, trả giá "hợp lý" cho một công ty tốt còn tốt hơn là trả giá thấp cho một thứ dở hơi. Những "công ty rẻ", thường có đầy rẫy các vấn đề và rồi cuối cùng sẽ chẳng còn là một "món hời."

Tất nhiên, Buffett biết điều này. Trong một bức thư được viết trước đó không lâu, anh đã thừa nhận rằng trong khi nghĩ về mình chủ yếu như là một chuyên gia tìm kiếm những cổ phiếu rẻ theo kiểu của Graham, "những ý tưởng nổi trội mà tôi có được trong những năm qua chủ yếu lại nghiêng về mặt định tính." Tất nhiên lúc đó anh đang muốn nói về cổ phiếu của American Express và Walt Disney. Nhưng bất chấp những điều đó, anh vẫn xem những cổ phiếu dạng Graham là nguồn thu nhập chính của mình: "Những món lợi nhuận chắc chắn hơn." Thầy Graham vẫn còn có ảnh hưởng lớn đối với anh.

Cuộc gặp với Graham diễn ra tại khách sạn sang trọng Hotel del Coronado (khung cảnh cho bộ phim kinh điển "Some Like It Hot" của Marilyn Monroe). Nó tọa lạc trên một bờ vịnh đối diện San Diego. Graham tới trong tâm thế rất khiêm nhường. Ông mở đầu: "Các bạn là những người thông minh. Tôi có mang theo đây một bài kiểm tra dành cho mọi người. Nó gồm có 10 câu hỏi mà câu trả lời ở dạng đúng hay sai. Tôi báo trước là chúng rất khó đấy." Không ai trả lời được hơn một nửa số câu hỏi, trừ Roy Tolles – cộng sự của Munger. Anh này dùng mánh khóe là chọn đáp án "Đúng" cho tất cả các câu hỏi. Điều Graham muốn nói ở đây là: một trò chơi trông có vẻ dễ có thể ẩn chứa đầy cạm bẫy trong đó – một lời cảnh báo rất tế nhị về sự bùng nổ đương thời.

Cộng sự của Tom Knapp là Ed Anderson nói: "Chúng tôi thích có Ben ở đó." Tuy vậy, cuộc gặp gỡ đã không như mong đợi. Graham cảm thấy không khỏe và phải ra về sớm. Ông ấy cũng không còn hứng thú với vai trò của "chú ong chăm chỉ" nữa. Những người tham gia hóa ra lại trở thành hạt nhân của một "nhóm Buffett" trong tương lai.

Các bạn bè của Buffett có mặt trong cuộc gặp gỡ đó đều rất thông minh và vô cùng tham vọng. Henry Brandt là người nghiện làm việc và rất hay lo lắng. Anh ta thường đi bộ quanh Câu Lạc Bộ Beach Point với cả đống tài liệu để trong túi. Anh chàng David "Sandy" Gottesman, đang điều hành First Manhatten – một công ty tư vấn đầu tư thì lại bị ám ảnh một cách kỳ lạ bởi khối lượng tài sản tài chính của Buffett và những người khác trong nhóm. (Với tính cách điểm hình ấy, trong một bữa tối tại Trường Kinh Doanh Harvard, Gottesman đã quay sang một người phụ nữ mình mới gặp và hỏi: "Em có giàu không?")

Marshall Weinsberg, anh chàng độc thân bầu bĩnh có tính tình thoải mái thì lại là một nhà thẩm mỹ học – thích quan tâm tìm hiểu kim tự tháp và các bản nhạc của Rubinstein. Ngoài ra còn có hai người theo quan điểm chiết trung, đó là Ed Anderson, một nhà hóa học đã chuyển nghề sang quản lý quỹ đầu tư và Charlie Munger. Tuy nhiên, sợi dây chung liên kết họ lại với nhau chính là niềm đam mê dành cho Phố Wall. Tất cả họ đều rất uyên thâm trong lĩnh vực đầu tư nhưng lại hầu như không thể sánh bằng Graham nếu xét trên khía cạnh văn học Tây Ban Nha hoặc các tác phẩm Hy Lạp cổ.

Suốt hai ngày ở San Diego, những người đồng môn cũ đã cùng nhau chia sẻ quan điểm của họ về thị trường. Anderson nói: “Tất cả chúng ta đều đang khóc thương” cho những cơ hội đang dần mất đi. Buffett luôn thúc giục Jack Alexander – bạn học cùng lớp tại trường Columbia của anh cho ra đời những ý tưởng mới – nhưng lại cũng bế tắc với những ý tưởng của chính mình. Và sau khi rời khỏi San Diego, quan điểm của anh về thị trường chứng khoán vẫn không có gì sáng sủa hơn.

Buffett bắt đầu cảm thấy việc quản lý cả một danh mục đầu tư hơi giống một cuộc cạnh tranh vất vả. Thời kỳ đó người ta nắm giữ một cổ phiếu rồi bán nó đi như thể rít một hơi từ điếu xì gà rồi ném nó xuống đường; tính chất phù du và sự tăng trưởng không ổn định của các cổ phiếu khiến anh không hài lòng chút nào. Tuy nhiên, anh lại tìm thấy sự thích thú trong việc đầu tư dài hạn và có kiểm soát vào các công ty như Berkshire hay Associated và được hợp tác với những người quản lý của chúng như Ben Rosner. Anh thừa nhận rằng những công ty như thế sẽ không thể đạt được mức lợi nhuận cao như của American Express. Tuy vậy:

Khi tôi được làm việc với những người mà tôi thích, trong những công ty tôi cảm thấy hứng thú và đạt được mức lợi nhuận trên vốn đầu tư xứng đáng (khoảng 10 – 12%), thì việc chạy từ cổ phiếu này đến cổ phiếu khác để kiếm thêm một vài điểm % nữa dường như là một điều ngớ ngẩn.

Công bằng mà nói, nếu như không phải để kiếm “thêm vài điểm % lợi nhuận” thì vì sao các nhà đầu tư lại phải ở lại với anh. Xem xét một cách khách quan trên khía cạnh lợi nhuận từ đầu tư, quan điểm của Fred Carr dường như hợp lý hơn, “Chúng ta không yêu thứ gì cả.” Còn Buffett thì đương nhiên đã phải lòng một vài công ty mà anh đầu tư vào. Ẩn sau điều này là cái gì đó còn hơn những tính toán số học – một sự thôi thúc phải có những mối dây liên hệ bền chặt với thế giới xung quanh. Trong trái tim anh có một phần dành cho Omaha, một phần cho Ben Graham và những người bạn. Suốt cuộc đời mình, anh luôn thèm khát mối dây liên hệ bền chặt đó. Nỗi sợ hãi lớn nhất của anh cũng chính là sự chấm dứt vĩnh viễn mọi mối dây liên hệ – cái chết. Với anh, bán một cổ phiếu đi cũng là một sự chấm dứt tương tự. Và cũng giống như những nỗi băn khoăn khác của anh trước cuộc đời, anh không biết chắc trong đầu tư mình nên dừng lại ở đâu – nghĩa là khi nào nên chấm dứt với một công ty mà anh yêu thích và bán nó đi để lấy lợi nhuận. Ở Phố Wall, ngoài Buffett ra có lẽ không ai từng nghĩ đến câu hỏi đó.

Năm 1968, một năm sau những biến động chính trị bao trùm nước Mỹ. Giao dịch chứng khoán đã đạt đến mức cuồng loạn. Tại Sở Giao Dịch Chứng Khoán New York, khối lượng giao dịch đã đạt trung bình 13 triệu cổ phiếu một ngày – hơn 30% so với mức kỷ lục năm 1967. Ngày 13/6/1968, khối lượng giao dịch tăng đột biến lên 20 triệu cổ phiếu. Tiếng động của bảng giá cổ phiếu dường như lại lớn hơn cùng với mỗi vụ đụng độ giữa những người biểu tình phản đối chiến tranh và cảnh sát có vũ trang, cứ như thể bầu không khí chính trị nóng bỏng cũng đang đồng cảm với cơn sốt của Phố Wall. Trong mùa hè rối loạn với các vụ bạo động và ám sát đó, lần đầu tiên trong lịch sử sàn giao dịch chứng khoán đã buộc phải đóng cửa trong nhiều ngày liên tiếp. Vậy mà thị trường vẫn cứ lao vút lên, như một kẻ điên đang cố uống hết chai rượu cuối cùng trước khi trời sáng.

Anh chàng môi giới Richard Jenrette ví thị trường như “một đống rác khổng lồ.” Người ta điên cuồng chờ đợi những đợt phát hành cổ phiếu mới của các công ty như Four Seasons Nurshing Center of America, Kentucky Fried Chicken, và Applied Logic. Buffett nhận thấy nhiều người đã kiếm được những khoản tiền khổng lồ “nhờ việc quảng cáo cổ phiếu dưới hình thức thư dây chuyền[61], trò chơi của những kẻ khờ dại, u mê và hay hoài nghi.” Richard vẫn luôn nhớ về trường hợp của Frederick Mates, một anh chàng Robin Hood tự phong, vốn đang điều hành Quỹ đầu tư Mates Investment Fund từ một văn phòng mà anh ta gọi là “kibbutz”[62] với một đội ngũ nhân viên còn non trẻ mà anh ta coi như “những đứa con” của mình. Mates đầu tư phần lớn tài sản của quỹ vào một cổ phiếu nhỏ không đăng ký[63] là Omega Equities. Cổ phiếu này không đăng ký nên không được niêm yết giá trên thị trường.

Bởi vậy mà giá trị của nó hoàn toàn là không chắc chắn. Trong khi tính toán tài sản quỹ đầu tư của mình, Mates đã áp đặt giá trị cho cổ phiếu Omega là 16 đô-la một cổ phiếu. Đây là một con số thú vị, bởi vì Mates đã mua cổ phiếu này với giá 3,25 đô-la. Do đó, dù không hề có thay đổi gì trong tương lai hoặc khả năng thành công của Omega, quỹ đầu tư của Mates đang có một khoản lợi nhuận trên sổ sách là 400%.

Dù mới gần 40 tuổi nhưng Buffett đã cảm thấy mình tương đối già. Trong khi các đối thủ của anh, những người từng bị anh coi thường vì tính chậm chạp thì vẫn đang tỏ ra "rất sung sức". Buffett cho biết một nhà quản lý của một quỹ đã từng khẳng định với anh rằng việc nghiên cứu giá cổ phiếu theo từng tuần hay từng ngày là không đủ: "Cổ phiếu phải được theo dõi từng phút một." Buffett cho hay: "Những người như thế khiến bạn cảm thấy tội lỗi mỗi khi bỏ ra ngoài kiếm một lon Pepsi."

Buffett quen biết cực kỳ rộng rãi. Thật ra, những người ngờ nghệch nhất mà anh gặp ở Omaha có lẽ cũng giỏi, nếu không muốn nói là giỏi hơn, những người ở New York. Điều mà anh học hỏi được từ Omaha chính là ý thức về tầm vóc. Một hôm, khi lái xe qua cửa hàng McDonald, Buffett đã nói với con trai Howie của mình: "Phải mất 20 năm để gây dựng nên danh tiếng nhưng chỉ cần có 5 phút để phá hủy nó thôi con ạ. Nếu con suy nghĩ kỹ về điều này thì con sẽ làm mọi việc theo cách khác đi."

Mọi người ngạc nhiên khi thấy một thiên tài trên thị trường chứng khoán lại có thể sống được tại Nebraska, đặc biệt là trong suốt giai đoạn bùng nổ nhanh như vậy. Buffett nói về điều này trên tờ Dun's Review năm 1968: "Omaha là một nơi tuyệt vời giống như bất kỳ nơi nào khác. Ở đây bạn có thể trông thấy những cánh rừng. Ở New York, thật khó mà nhìn thấy được gì sau mấy ngọn cây."

Nhưng còn cách tiếp cận các "thông tin nội bộ" nổi tiếng của người New York thì sao?

Buffett đáp lại: "Nếu có một triệu đô-la cùng với đầy đủ các tin tức nội bộ thì bạn sẽ có thể trở nên khánh kiệt chỉ trong vòng một năm."

Đây là lời nhận xét rất thẳng thắn của một người miền Trung Tây, mang hàm ý rằng đạo đức cũng là điều kiện rất cần thiết để có được thành công.

Kết quả đầu tư của Buffett vào công ty bảo hiểm Home Insurance trong năm 1968 chính là minh họa rõ nét cho điều đó. Lúc ấy anh đang gom cổ phiếu này vào và việc đó đã diễn ra được một vài tuần thông qua công ty môi giới của Tom Knapp có tên Tweedy, Browne & Knapp, đặt trụ sở tại Manhattan. Đến một ngày, sau khi Tweedy Browne đã mua cho anh số cổ phiếu trị giá khoảng 50.000 đô-la thì Howard Browne, cổ đông của công ty nhận được một cú điện thoại từ Omaha. Anh ta cúp điện thoại và thốt lên: "Thật ngớ ngẩn. Warren nói đừng tiếp tục mua vào nữa."

Ngày hôm sau, Home Insurance tuyên bố rằng nó đang được mua bởi công ty City Investing với giá cao. Có lẽ Buffett đã biết trước mánh khóe này của họ. Nhưng anh đã không nhận số cổ phiếu trị giá 50.000 đô-la – nghĩa là bỏ qua một khoản lợi nhuận lớn. Bởi nhận nó đương nhiên là hợp pháp nhưng như mọi người quan sát thì có vẻ hơi đáng ngờ.

Việc liệu phẩm giá hay là lợi ích của mình đang bị đe dọa có lẽ không có mấy ý nghĩa đối với Buffett. Bởi anh nhận thấy rằng những động cơ về lợi ích và đạo đức của mình luôn đủ hài hòa để đảm bảo rằng anh sẽ không buộc phải làm tổn hại đến một trong hai. Chẳng cần nói ta cũng thấy rằng quan điểm này của Buffett không mấy trùng hợp với nhiều đồng nghiệp của anh ở Phố Wall.

Buffett tới New York khá thường xuyên, vào mùa xuân cùng với Susie và cả những khoảng thời gian khác nữa. Anh thường ở khách sạn Plaza và gặp gỡ với rất nhiều bạn bè cũng như đối tác kinh doanh, trong số đó có cả cố vấn đầu tư Sandy Gottesman, Bill Ruane, Carol Loomis – một cây bút của tờ Fortune và Larry Tisch – một chủ khách sạn đầy triển vọng, tất cả đều rất giàu có và giao du rộng rãi với giới thượng lưu.

Thế nhưng chàng Buffett ở New York lại mang phong thái của một gã nhà quê, không chỉ thể hiện ở những từ lóng xuất hiện đầy trong khi anh nói chuyện. Mặc dù Susie rất thích quán Café des Artistes nổi tiếng nhưng Buffett thì lại chỉ muốn ăn tối với bạn bè ở những nhà hàng kín đáo, nơi anh có thể thoải mái gọi những đĩa thịt bò nướng lớn ăn với bánh mỳ trắng. Trong một lần anh bạn Marshall Weinberg đã mạnh dạn đề nghị họ cùng ăn tối ở một nơi khác biệt cho đỡ nhàm chán – một nhà hàng

Nhật Bản.

"Sao chúng ta không tới nhà hàng Reuben nhỉ?" Buffett phản ứng lại.

Weinberg cố giải thích rằng họ đã ăn trưa ở quán ăn thuộc khu phía Đông đó vào ngày hôm trước rồi.

Nhưng Buffett nói: "Đúng vậy. Nhưng như thế thì anh sẽ biết chắc là mình được ăn gì."

Weiberg nói: "Cứ nghĩ như thế thì chúng ta sẽ ăn ở đó mãi à".

"Chính xác. Tại sao chúng ta không ăn ở đó mỗi ngày nhỉ?"

Một lần khác, Buffett ăn trưa tại Câu lạc bộ Harmonie sang trọng cùng với vợ chồng Sam Stayman, ông vua chơi bài bridge đồng thời là một nhà đầu tư của anh. Josephine Stayman đã rất ấn tượng với phong cách giản dị kiểu miền Trung Tây của Buffett. Bà nhớ lại:

Chúng tôi đang đi về hướng trung tâm và Warren cũng vậy, chắc là để gặp gỡ ai đó. Anh ấy nói anh ấy cảm thấy rất bức bối khi ở New York và hỏi liệu tôi có phiền nếu tất cả chúng tôi cùng nhau đi bộ từ phố 61 đến phố 79 không? Khi đó chưa một người dân New York nào có thói quen đi bộ thể dục. Chúng tôi đã chạy ngược lên khu Madison với tốc độ rất nhanh. Buffett đang đóng bộ rất lịch sự, vậy mà anh ấy vẫn muốn được tự do thoải mái.

Mọi người khi nhìn cảnh đó đều nghĩ tới hình ảnh một cậu học sinh với đôi giày tennis không kiểu cách nhưng rất dễ thương. Chưa ai quen được với hình ảnh chàng Cao bồi đến từ Omaha chạy ngược đại lộ Madison. Mà nói chung người Mỹ lúc ấy vẫn chưa quen với những nhà triệu phú đi máy bay hạng thường và trông như thể vừa vùi vào chính bộ vét của mình mà ngủ. Những gì họ nghĩ về Phố Wall là hình ảnh của Ngài J.P. Morgan; còn những gì mà họ nhìn thấy ở Buffett lại chỉ là chàng cao bồi kiêm diễn viên hài Will Rogers.

Bob Malott, một đồng giám đốc của Data Documents đã tình cờ bắt gặp Buffett vào một buổi tối trên Đại lộ số 5. Lúc ấy anh đang chạy ngược chạy xuôi như một chú chó con bị lạc đường. Buffett giải thích rằng anh đang đo độ cứng của đất nền dưới khu mua sắm Best & Co. Anh chàng Malott đã đưa đến kết luận rằng Buffett thật quá khiêm nhường.

Đến cuối năm 1968, thị trường giá lên bắt đầu có dấu hiệu trùng xuống. Bong bóng cổ phiếu của các tập đoàn lớn đã nổ tung. Quỹ Mahattan của Gerald Tsai huyền thoại rơi xuống vị trí thứ 299 trong số 305 quỹ đầu tư, buộc Tsai phải từ chức chủ tịch. Ủy ban chứng khoán (SEC) đã cho ngừng giao dịch cổ phiếu Omega Equities. Đối với Fred Mates thì như vậy có nghĩa là mọi chuyện đã chấm hết. Quỹ của anh ta sở hữu khoảng 300.000 cổ phiếu của công ty này và được xếp hạng một trong những quỹ đầu tư hàng đầu nước Mỹ. Sau quyết định của SEC tài sản của quỹ này bỗng dưng bay biến hết. Trong lúc hoảng hốt, Mates đã thuyết phục SEC cho phép tạm dừng giao dịch cổ phiếu của quỹ mình (giống với việc một nhà băng đóng cửa không giao dịch). Theo lịch trình Mates sẽ có một buổi nói chuyện về triển vọng đầu tư trước các nhà đầu tư hàng đầu tại khách sạn Hilton New York. Thật trớ trêu thay trong khi Mates chia sẻ những kinh nghiệm nghề nghiệp của mình thì quỹ đầu tư của anh ta lại đang bốc hơi nhanh chóng. Ấy vậy mà anh ta vẫn phát biểu một cách tự tin rằng "Những điều khiến chúng ta lo sợ trong năm 1969 cũng không nhiều hơn so với năm 1968 là mấy." Và kết quả là khi giao dịch trở lại cổ phiếu của Quỹ Mates đã mất giá tới 93%.

Thế nhưng vụ việc của Mates mới chỉ là triệu chứng ban đầu. Khi quỹ của anh ta đã hoàn toàn đổ vỡ thì mọi chuyện mới trở nên rõ ràng rằng nó sẽ không phải là sự vụ cuối cùng. Walter Stern của quỹ Burnham & Co. đã lên tiếng cảnh báo trước rằng trong một thị trường đang tụt dốc, người ta sẽ bán ra một cách bừa bãi giống y như khi họ mua vào vậy. Thế nhưng thị trường vẫn tìm thấy chỗ dựa ở những vòng đàm phán hòa bình tại Paris. Tháng 12/1968, chỉ số Dow Jones chạm mốc 990 điểm và Phố Wall lại nhuốm màu lạc quan bởi hai kỳ vọng lớn lao: sự kết thúc chiến tranh ở Việt Nam và chỉ số Dow Jones chạm mốc 1,000 điểm.

Quỹ đầu tư của Buffett đạt lợi nhuận 40 triệu đô-la trong năm 1968, tương đương mức tăng trưởng 59%. Tổng tài sản của nó đã lên tới 104 triệu đô-la. Buffett đã đạt được thành tích tốt nhất của mình trong một hoàn cảnh thật đặc biệt: anh đang quản lý lượng tiền lớn hơn bao giờ hết, thị trường thì đang

ở đỉnh cao còn ý tưởng thì lại đang cạn kiệt dần. Anh đã vượt qua chỉ số Dow Jones không chỉ với 5 điểm % mà anh đã khiêm tốn đưa ra mà với 50 điểm %. Anh nói kết quả đó nên được xem như "một điều bất thường" – giống như bốc được một loạt 13 quân pích trong trò chơi bài bridge. Có lẽ đó là sự biện bạch cuối cùng của anh cho những thành công quá rực rỡ của chính mình.

Thời kỳ bùng nổ của thị trường đã kết thúc và giờ đây nó đang dần đi xuống. Ở Phố Wall người ta mua bán cổ phiếu mà không cần quan tâm đến giá cả. Quỹ Merrill Lynch đề cử cổ phiếu International Business Machines với mức giá cao gấp 39 lần lợi nhuận. Bache & Co thì đẩy giá cổ phiếu Xerox lên gấp 50 lần. Blair & Co thì chào bán Avon Products ở mức 56 lần. Với mức lợi nhuận thực tế vào thời điểm đó thì các cổ đông sẽ phải mất cả nửa thế kỷ mới hoàn lại được số vốn mình bỏ ra. Liệu nó có thực sự đáng giá tới mức đó hay không? Một nhà quản lý quỹ đã cho rằng tại một thời điểm nhất định một cổ phiếu có thể có giá cao bao nhiêu cũng được, tùy thuộc vào suy nghĩ và đánh giá của mọi người. Đó cũng là tư duy phổ biến thời bấy giờ. Tất cả đều nghĩ rằng họ cần phải sở hữu cổ phiếu IBM, Paraloid, Xerox và rất nhiều cổ phiếu nóng khác trên thị trường. Buffett thì vẫn nhắc nhở các nhà đầu tư của mình về một sự khác biệt cơ bản mà dường như tất cả đều đã lãng quên: Giá cả là thứ chúng ta phải trả ra, còn giá trị là thứ chúng ta được nhận về."

Nhưng điều đó không còn quan trọng nữa. Cuối cùng, mà cũng chẳng còn cách nào khác, anh đã mất hoàn toàn hy vọng vào việc đi tìm kiếm các cổ phiếu. Tháng 5/1969 khi tuần báo Business Week tuyên bố Fred Carr "có lẽ là nhà quản lý danh mục đầu tư giỏi nhất nước Mỹ" thì Buffett cũng đi tới quyết định cuối cùng. Mệt mỏi vì cứ suốt ngày phải nghe những lời than vãn và lo ngại rằng những thành tích mình đạt được trước kia sẽ tiêu tan hết, Buffett đã có một bước đi lớn. Anh quyết định rút khỏi thị trường. Anh đã làm tất cả các nhà đầu tư choáng váng khi báo với họ rằng anh đang thanh lý toàn bộ quỹ Buffett Partnership. Vậy là giờ đây, ở đỉnh cao của thị trường, anh đã quyết định rời khỏi cuộc chơi.

Quyết định có một không hai này cho thấy sự dũng cảm tuyệt vời của anh. Ở Phố Wall người ta không bao giờ dừng lại khi đang làm ăn có lãi – khi thị trường đang ở trên đỉnh và sau năm làm ăn có lãi nhất của mình thì lại càng không. Chỉ đơn giản là người ta không làm như vậy. Buffett có rất nhiều lựa chọn khác. Anh có thể bán các cổ phiếu mình đang sở hữu, để tài sản của mình ở dạng tiền mặt và chờ đợi thời cơ. Nhưng khi đó tất cả các nhà đầu tư đều sẽ trông chờ anh hành động, và anh sẽ lại phải chịu áp lực phải dẫn dắt mọi người. Kể từ khi viết bức thư quyết định vào năm 1967, anh đã cố ép mình làm việc ít đi. Nhưng chừng nào anh vẫn còn ở lại với thị thường thì điều đó vẫn chưa thể thành hiện thực.

Nếu còn ở trên thị trường thì tôi còn phải tiếp tục cạnh tranh. Tôi không muốn đuổi theo việc đầu tư suốt cả cuộc đời mình. Cách tốt nhất để phanh bớt là dừng hẳn lại.

Bạn của anh là Dick Holland cảm thấy rằng anh đang suy nghĩ về cả cuộc đời mình, đặc biệt là về những gì anh có thể làm được với số tiền mình đã kiếm ra – theo như tính toán sơ bộ là 25 triệu đô-la. Anh nói với các nhà đầu tư:

Một vài người trong số các bạn sẽ hỏi kế hoạch của tôi là gì? Tôi không có câu trả lời cho câu hỏi đó. Chỉ biết rằng khi tôi 60 tuổi, tôi sẽ phấn đấu cho những mục tiêu cá nhân hoàn toàn khác với những gì tôi cố gắng đạt được ở tuổi 20.

Buffett, trước đó đã gây quỹ ủng hộ cho cuộc vận động tranh cử tổng thống của Eugene McCarthy, trả lời tờ World-Herald của Omaha rằng anh hy vọng sẽ dùng tài sản và thời gian của mình để làm việc một cách khôn ngoan và hiệu quả với các vấn đề con người. Trong một cuộc phỏng vấn khác, anh nói anh muốn theo đuổi những thú vui khác ngoài việc chỉ chăm chăm kiếm tiền.

Và anh thực hiện những điều mình nói ngay lập tức. Câu lạc bộ Omaha Club, một nơi ăn uống tụ tập của giới doanh nhân trong thành phố lúc ấy không cho phép người Do Thái giam gia. Buffett có một vài người bạn Do Thái trong đó có cả Nick Newman, người điều hành một chuỗi cửa hàng bán rau quả. Anh này rất tức giận vì bị loại ra ngoài bởi thứ luật lệ vô lý đó. Buffett đã đưa vấn đề này ra trước ban quản lý câu lạc bộ nhưng họ trả lời rằng: "Họ [người Do Thái] có câu lạc bộ riêng của mình." Theo quan điểm của Buffett thì việc này là một sai lầm không thể tha thứ:

Cho đến hôm nay có những dòng họ Do Thái đã sinh sống tại Omaha cả trăm năm, họ đã đóng góp cho cộng đồng và giúp xây dựng thành phố này nhiều như bất kỳ ai khác. Vậy mà họ không thể tham gia một câu lạc bộ mà John Jones, một anh chàng trung lưu mới đến từ bên kia Thái Bình Dương có thể tham gia ngay khi anh ta chuyển đến đây sống. Như thế thật là bất công.

Đương nhiên Buffett không định khởi xướng một cuộc tuần hành phản đối bên ngoài Câu lạc bộ Omaha. Tính cách của anh khiến anh thiên về những phương pháp gián tiếp, mang tính tích cực hơn mà cũng hiệu quả hơn nhiều. Anh đã đăng ký làm thành viên của câu lạc bộ Highland Country gồm toàn những người Do Thái.

Câu lạc bộ này được thành lập vào năm 1923 bởi những người Do Thái thích chơi gôn nhưng bị các giải đấu ở Omaha tẩy chay và chế giễu. Thậm chí trong những năm 1960, tư tưởng chống Do Thái vẫn còn khá phổ biến và những người Do Thái ở Omaha vẫn chưa thực sự sẵn sàng hòa nhập với xã hội. Họ chưa hoàn toàn được chào đón ở thế giới tự do tôn giáo. Nhiều thành viên của Câu lạc bộ Highland Country kịch liệt phản đối việc Buffett tham gia. Cảm giác của họ là: “Đây là câu lạc bộ của chúng tôi và chỉ có chúng tôi mới tham gia vào đó.” Nhưng bạn của Buffett và một vài thành viên theo chủ nghĩa tự do khác, trong đó có cả các Giáo sĩ thì lại ủng hộ anh. Các cuộc tranh luận diễn ra rất gay gắt nhưng cuối cùng, ngày 1/10/1969, Buffett đã được gia nhập câu lạc bộ. Sau đó anh quay lại câu lạc bộ Omaha và thông báo rằng “câu lạc bộ Do Thái” đã không chỉ là của riêng người Do Thái nữa. Vậy là câu lạc bộ Omaha không còn lý do để chối từ và nhanh chóng tiếp nhận một vài thành viên người Do Thái.

Sau này, khi nói về động cơ của mình, Buffett chỉ đùa rằng anh tham gia Highland bởi vì “đồ ăn ở đó ngon hơn.” Thực ra anh hiếm khi tới Câu lạc bộ đó. Mọi người cho rằng bên cạnh những mối quan tâm của anh về quyền công dân, anh cũng có một mối đồng cảm đặc biệt đối với người Do Thái – có thể bởi lòng tôn kính âm thầm anh vẫn dành cho Ben Graham hay chỉ đơn thuần là lòng thương cảm đối với những con người yếu thế. Giáo sĩ Myer Kripke, người vẫn thường dẫn cả gia đình tới chơi nhà Buffett thì nghĩ rằng anh là người rất “ưu ái những người Semite.” (Buffett thường đùa Kripke rằng anh đã dắm được một anh chàng Do Thái tốt bụng cho cô con gái của mình.)

Câu chuyện về câu lạc bộ Highland còn đọng lại rất lâu trong tâm trí người dân Omaha. Giáo sĩ Kripke, người từng mâu thuẫn với Howard Buffett xung quanh việc cho phép cầu nguyện tại các trường công lập đã nói rằng hành động của Warren là sự phản ứng hết sức mạnh mẽ, nó là một tuyên bố về quan điểm chính trị.

Buffett cũng tham gia phong trào ủng hộ cho phép nạo thai. Cùng với Susie, Warren ủng hộ mạnh mẽ hợp pháp hóa nó (lúc đó còn bị coi là phi pháp ở hầu hết các bang). Năm 1969, tòa án tối cao Carlifornia đã chấp nhận xem xét đơn kháng cáo của Leon Belous, một bác sĩ bị buộc tội là đã chỉ dẫn một bệnh nhân nữ tới nơi làm dịch vụ nạo thai. Charlie Munger đã đọc về trường hợp của Belous trên báo và đã gọi cho Buffett. Hai người lập tức quyết định sẽ tài trợ cho vụ kháng án này.

Munger đã giúp Belous tiến hành một cuộc vận động. Anh tổ chức hai buổi thu thập chữ ký ủng hộ: một của 178 trưởng khoa y của các trường đại học và một của 17 vị luật sư có uy tín. Tháng 9/1969, Belous đã giành chiến thắng vang dội – lần đầu tiên trong lịch sử luật cấm nạo phá thai đã bị tuyên bố chính thức là trái với hiến pháp.

Với Buffett, cả chuyện ở câu lạc bộ Highland và vụ việc của Belous đều mang một tinh thần chung. Anh ủng hộ những thứ mà anh cho là có lợi cho cộng đồng chung chứ không phải một bè phái hay nhóm người theo những quan điểm riêng. Trong con mắt tỉnh táo của một chuyên gia cổ phiếu, lợi ích của cộng đồng trong việc có những tổ chức cởi mở với tất cả mọi người và giảm bớt số lượng trẻ bị sinh ra ngoài ý muốn lớn hơn nhiều so với quan niệm hẹp hòi của những kẻ phân biệt chủng tộc và chống đối việc nạo thai.

Bên cạnh hoạt động chính trị, Buffett dành phần lớn năm 1969 để thanh lý danh mục đầu tư. Cùng thời điểm đó, chú Fred của anh tình cờ cũng tuyên bố đóng cửa hiệu Buffett & Son – cửa hàng rau quả của gia đình đã tồn tại đúng một trăm năm. Cũng vừa hay, như một lời tạm biệt một giai đoạn của cuộc đời, vào mùa thu, Warren và Susie tổ chức một buổi tiệc mang phong cách những năm cuối thế kỷ (fin de siècle). Họ mời 180 khách và đặt rất nhiều bánh mỳ kẹp và nước sốt ở cửa hàng Stage Deli. Cửa

nhà được trang hoàng rực rỡ bởi những trùm đèn nhấp nháy, hai bên đặt một cặp chai Pepsi khổng lồ cao đến cả mét. Người đến dự bao gồm cả các chính trị gia và thương nhân, da đen và da trắng, những người giàu có và cả những người còn đang phải nỗ lực đi lên. Phụ nữ mặc đồ đi chơi, quần ống loe, quần short rộng và cả váy ngắn. Bỏng ngô được làm từ một chiếc máy lớn để phục vụ tất cả mọi người. Một vị khách đã phát biểu: "Tôi không biết là Omaha có tất cả những con người như thế này đấy."

Cùng thời điểm đó, quyết định rút khỏi thị trường của Buffett hóa ra lại là một quyết định khôn ngoan. Chỉ số Dow Jones đã lên rất gần mức 1.000 điểm cho đến tháng Năm. Nhưng sang tháng Sáu, nó giảm sâu xuống dưới 900 điểm. Những cổ phiếu nóng dần dần xì hơi. Litton Industries – biểu tượng của thời đại những tập đoàn khổng lồ – giảm giá tới 70% so với mức đỉnh; Ling Temco-Vought, một cổ phiếu nổi tiếng khác cũng giảm từ 169 xuống còn 25 đô-la. Các công ty môi giới phải đóng cửa hàng loạt. Biểu ngữ của sở giao dịch chứng khoán "hãy sở hữu cổ phần trong các công ty Mỹ" đã bị gỡ xuống không một lời giải thích.

Fred Carr, vừa được Business Week hết lời khen ngợi vào tháng Năm, đã buộc phải rút khỏi thị trường vào tháng 12, để lại quỹ Enterprise Fund với đầy những cổ phiếu chưa niêm yết không có khả năng thanh khoản. Quỹ này đã giảm giá trị tới 26% trong năm 1969 và hơn 50% trước khi sóng gió trên thị trường đi qua. Công ty National Student Marketing của Cortes Randell bị định giá lại, cổ phiếu của nó giảm từ 140 xuống còn 3,5 đô-la, kéo cả quỹ tài trợ trường Havard xuống theo. Chỉ số công nghiệp Dow Jones đóng cửa ở mức 800 điểm vào cuối năm 1969. Nhưng sóng gió vẫn còn tiếp tục. Đến tháng 5/1970, hầu hết các cổ phiếu trong hầu hết các danh mục đầu tư đều giảm xuống một nửa so với đầu năm 1969. Four Season Nursing Center – nữ hoàng của năm 1968 – đã giảm từ 91 xuống 32 đô-la. Cổ phiếu Electronic Data Systems giảm tới 50 điểm chỉ trong vòng một ngày – khiến cho tài sản của người sáng lập ra nó, H. Ross Perot giảm mất 445 triệu đô-la.

Buffett chỉ đạt mức lợi nhuận khiêm tốn 7% trong năm 1969 – năm cuối cùng của quỹ đầu tư của anh. Đó là một năm tồi tệ, nhưng nó vẫn vượt qua chỉ số Dow Jones tới 18%. Năm có lợi nhuận âm mà Buffett dự đoán từ lâu đã không bao giờ đến. Buffett đã tạo ra lợi nhuận và luôn vượt qua con số do chính mình đưa ra trong tất cả những năm hoạt động.

Nếu một nhà đầu tư bỏ ra số tiền 10.000 đô-la đầu tư vào các cổ phiếu trong chỉ số Dow Jones thì toàn bộ lợi nhuận mà anh ta nhận được sau 13 năm sẽ là 15.260 đô-la. Nhưng với số tiền tương tự, nếu anh ta đầu tư vào quỹ của Buffett thì – sau khi đã trừ đi phần của Buffett – anh ta sẽ có 150.270 đô-la. Nói cách khác, quỹ của anh đã tăng trưởng ở mức 29,5% mỗi năm, so với 7,4% của chỉ số Dow Jones. Một vài người có liên tưởng tới những câu chuyện thành công trong những lĩnh vực khác – như là âm nhạc của Mozart hay kết quả thi đấu bóng rổ của đội Yankee năm 1927. Nhưng trong thế giới đầu tư không có trường hợp nào tương tự như thế cả.

Các công ty đầu tư cố gắng mua lại danh sách các cổ đông trong quỹ. Nhưng anh đã làm họ thất vọng. Nhưng vấn đề là các nhà đầu tư giờ đây sẽ để tiền của họ cho ai quản lý. Buffett chỉ cho họ đúng một cái tên: Bill Ruane, một học trò xuất sắc của Graham. Anh này cũng đang thành lập một quỹ tương hỗ có tên Sequoia Fund. Rất nhiều cổ đông trong quỹ cũng chuyển sang đầu tư vào đó.

Buffett nói anh sẽ dành phần lớn tài sản của mình để mua các trái phiếu địa phương. Anh viết một lá thư dài trong đó anh đề nghị giúp đỡ các cổ đông trong quỹ làm điều tương tự (nhưng anh làm rõ ngay từ đầu là sẽ không tiếp tục tư vấn cho họ nữa). Bức thư khá dài dòng, ngôn ngữ không trang trọng lắm và khá nhiều chi tiết. Ở một đoạn, Buffett bỗng cắt ngang dòng suy nghĩ và viết một cách thận trọng – thời điểm đó là năm năm trước khi xuất hiện những dấu hiệu đầu tiên của các vấn đề tài chính ở New York City:

Các bạn có thể sẽ để ý thấy rằng tôi không mua trái phiếu của các thành phố lớn. Tôi không biết phải phân tích New York City, Chicago hay Philadelphia thế nào. Tôi chắc rằng những phân tích của các bạn về các thành phố đó cũng không kém gì tôi – và tôi phải thừa nhận là sẽ thật khó mà tưởng tượng rằng chúng sẽ không trang trải được các chi phí trong bất cứ một khoảng thời gian nào, dù có lâu tới đâu. Nhưng phương pháp lựa chọn trái phiếu của tôi cũng giống như phương pháp lựa chọn cổ phiếu. Nếu tôi không hiểu được cái gì đó thì tôi sẽ quên nó đi.

Quỹ của Buffett đã thanh lý tất cả trừ hai khoản đầu tư: Berkshire Hathaway và Diversified Retailing. Bởi vậy các cổ đông có thể lựa chọn, hoặc là sở hữu một số cổ phiếu tương ứng với phần vốn góp của mình hoặc là bán chúng để lấy tiền mặt. Buffett sẵn sàng mua số cổ phiếu đó:

Tôi nghĩ cả hai cổ phiếu này đều sẽ là sự lựa chọn hợp lý cho việc đầu tư lâu dài và tôi rất mừng vì phần lớn tài sản của mình sẽ được đầu tư vào chúng.

Anh cố thuyết phục các cổ đông xem xét Berkshire như một công ty chứ không chỉ là một "cổ phiếu" đơn thuần. Nhưng quan điểm của anh về nó lại không rõ ràng. Một mặt, anh không nghĩ nhiều tới ngành dệt may, nhưng mặt khác anh lại rất có thiện cảm với người hiện đang điều hành Berkshire. Anh buộc nó phải tăng trưởng khoảng 10% mỗi năm nhưng không đưa ra các dự báo cụ thể. Hơn nữa, mặc dù anh mong muốn đóng vai trò đặt ra các chính sách cho công ty nhưng các cổ đông của anh cũng nên hiểu rằng anh không hề có ràng buộc gì với nó và "có thể đầu tư vào một nơi khác."

Sam Stayman, tay chơi bài bridge kỳ cựu, đã bán lại cổ phần của mình tại Berkshire cho Buffett với giá 43 đô-la một cổ phiếu. Nhưng rất nhiều cổ đông khác đã giữ lại cổ phần của mình. Họ không thể biết được rồi Berkshire Hathaway sẽ như thế nào hay Buffett sẽ tham gia đến đâu trong việc cải tổ nó. Nhưng có một điều chắc chắn là Buffett sẽ giữ lại cổ phần của mình tại đây. Theo như Doc Angle, người rất trung thành với quỹ của anh thì "với những người biết suy nghĩ một chút thôi thì đó là tất cả những gì họ cần nghe."

Chú thích:

[57] Nguyên nhân của quyết định này một phần cũng là do Buffett cũng bị hạn chế bởi luật chứng khoán liên bang, hạn chế số thành viên góp vốn trong các quỹ không được vượt quá con số 99. Theo Dan Monen, luật sư của Buffett thì số người đầu tư của anh đã vượt xa con số 99, nhưng số "thành viên chính thức" thì vẫn chưa vượt quá 90 – anh đã gộp các nhóm nhà đầu tư cá nhân thành những thực thể riêng rẽ. Monen cho hay: "Điều này phù hợp với luật pháp."

[58] Letter stock: cổ phiếu chưa được đăng ký với Sở Giao Dịch Chứng Khoán và do đó không thể bán rộng rãi ra công chúng.

[59] Performance fund: Quỹ hỗ tương có định hướng phát triển, đầu tư vào các cổ phiếu có tiềm năng tăng trưởng cao. Các cổ phiếu này có lợi tức thấp hoặc không có lợi tức do công ty giữ lại phần lớn lợi nhuận để tái đầu tư.

[60] Nhân vật cô bảo mẫu trong loạt truyện cùng tên của P. L. Travers

[61] Mỗi người nhận thứ phải chép ra nhiều bản rồi gửi tiếp cho những người khác.

[62] Khu định cư tại Israel.

[63] Letter stock: cổ phiếu không đăng ký. Loại cổ phiếu chỉ bán cho những người thật giàu và những người này sẽ cam kết bằng văn bản không bán lại cho ai.

Chương 7: BERKSHIRE HATHAWAY

Dường như số phận đã an bài rằng New Bedford, thủ đô của bang Massachusetts phải trải qua cơn thịnh suy không chỉ một mà những hai lần. Được thành lập bởi những người hành hương, New Bedford đã từng chống lại sự áp bức bóc lột của Anh Quốc trong Chiến tranh cách mạng và sau đó trở thành trung tâm của ngành săn bắt cá voi trên thế giới. Chính những hàng đá cuội đẫm vị muối dẫn ra cầu tàu đã tạo ra kế sinh nhai cho thành phố này nhưng cũng lại gây nguy hiểm cho tàu đánh cá khi đi qua bãi đá ngầm. Herman Melville – một thủy thủ đã nói rằng: "Bản thân thị trấn có lẽ là nơi tươi đẹp nhất để sống trong cả vùng New England." Thế nhưng sự giàu có của nó từ đâu mà có? "Hãy đi dạo và ngắm nhìn những biểu tượng cây lao móc dùng để săn bắn cá voi làm bằng sắt được gắn trên những ngôi biệt thự sừng sững và câu hỏi của bạn sẽ được trả lời… Tất cả đều được lấy lên từ biển cả."

Những người săn bắt cá voi đã chịu nhiều thiệt hại trong suốt Cuộc nội chiến, và họ còn lâm vào tình cảnh bi đát hơn khi những mũi khoan cắm xuống để tạo ra giếng dầu đầu tiên tại Pennsylvania. Nhưng New Bredford chỉ chạo đảo chứ không thể sụp đổ, tất cả là nhờ vào sự chuyển hướng hợp lý của các dòng vốn – cứ như thể nó đã được báo trước mọi việc. Vào đầu năm 1847, những người săn bắt cá voi ở New Bedford đã bỏ tiền ra xây dựng một nhà máy chế biến bông. Những người khởi xướng cho rằng việc thành lập nhà máy sẽ giảm bớt sự phụ thuộc của thành phố vào biển. Sau đó, một nhà máy khác được thành lập và được đặt tên theo con tàu săn cá voi Acushnet, nó trở thành biểu tượng cho sự chuyển hướng của các dòng vốn. Cuối cùng, thì khoảng 100 triệu độ-la đã được đầu tư vào ngành dệt. Những cây lao móc dùng để đánh bắt cá voi trước đây đành phải để không, còn những con tàu chở bông từ Miền Nam thì dồn dập hướng về bến tàu. Cho tới đầu thế kỷ XX, 70 nhà máy dệt nổi tiếng tại New Bedford đã sản xuất ra thứ bông đẹp và tốt hơn bất kỳ nơi nào khác trên nước Mỹ.

Bài học mà ai cũng nhận ra ở đây là nguồn vốn phải lưu động. Những con tàu có thể bị bỏ không cho đến mục nát, nhưng không nên để tiền của ra đi cùng với chúng. Ấy thế mà nó lại chính là điều đã ám ảnh nhà máy dệt lớn nhất nơi đây trong suốt gần 100 năm.

Hathaway Manufacturing Company được Horatio Hathaway sáng lập vào năm 1888 – gia đình ông đã vận hành những thuyền cao tốc tới tận Trung Hoa xa xôi vào đầu những năm 1800. Ban đầu công ty được đầu tư 400.000 đô-la, phần lớn là từ tiền của những người săn bắt cá voi. Dấu ấn của họ còn để lại tại nơi trụ sở công ty được xây dựng trên phố Cove Street – nó nằm quay lưng lại với biển. Tờ New Bedford Evening Standard lúc bấy giờ đã viết một cách đầy kiêu hãnh rằng, dự án mới đầy tham vọng này sẽ "tạo việc làm cho khoảng 450 người và vận hành 30 nghìn máy suốt xe chỉ." Nhà đầu tư đầu tiên vào công ty mà sau này thuộc sở hữu của Warren Buffett là Hetty Green, một kẻ keo kiệt có tiếng với biệt danh "Phù thủy của phố Wall".

Tài sản của Hathaway và cả ngành công nghiệp chế biến sợi lớn lên nhanh chóng nhờ những kiện bông. Lợi nhuận tăng đột biến rất nhanh suốt Chiến tranh thế giới thứ nhất nhờ nhu cầu lớn của quân đội về đồng phục và vải trùm máy bay. Tại New Bedford, có tổng số 30 nghìn người – chiếm tới một nửa lực lượng lao động – làm việc trong các nhà máy sợi.

Nhưng sau đó, một cách hơi đột ngột, ngành công nghiệp này cũng đi vào suy thoái [giống như nghề săn bắt cá voi trước đây] hay nói đúng hơn là, nó phát triển dần về miền Nam để có được nguồn lao động rẻ hơn. Trong những năm 1920, công nhân ở New Bedford, hầu hết là những người nhập cư, đều bị ép buộc giảm lương liên tục. Năm 1928, khi chủ các nhà máy yêu cầu một đợt giảm lương 10% nữa thì công nhân đã đình công và cứ tiếp tục như vậy suốt 5 tháng ròng. Rất nhiều nhà máy đã không mở cửa trở lại, những nhà máy hoạt động trở lại thì cũng nhanh chóng phá sản do ảnh hưởng của Cuộc Đại Suy Thoái. Cho đến trước năm 1940, lực lượng lao động tại các nhà máy sợi đã giảm xuống con số ít ỏi 6 nghìn người.

Điều đáng chú ý là cách đánh giá của các chủ nhà máy về ngành công nghiệp đang trên đà suy thoái của mình. Cuối những năm 1920, mặc dù kiếm được lợi nhuận khổng lồ, nhưng nhà máy của họ vẫn hoạt động với những máy móc cũ rích. Trong khi đó, cổ tức được giữ ở mức cao 10%. Những người chủ chuyển dần vốn liếng của mình tới những nhà máy ở miền Nam, tới thị trường chứng khoán, hoặc là những chiếc du thuyền sang trọng. Ở bất cứ nơi đâu họ cũng luôn ghi nhớ bài học của những người

săn bắt cá voi rằng tiền cần phải được lưu chuyển. Một khi ngành công nghiệp sợi đã lâm vào nguy khốn thì họ sẽ không tái đầu tư vào các nhà máy nữa. Tất cả đều làm vậy, chỉ trừ một ngoại lệ, đó chính là Hathaway Manufacturing.

Hathaway được điều hành bởi Seabury Stanton, một con người đáng kính của vùng New England. Ông của Seabury trước đây là thuyền trưởng của một tàu săn bắt cá voi còn cha ông thì cũng đã từng là chủ tịch của Hathaway. Chàng trai trẻ Seabury được sinh ra tại New Bedford, tốt nghiệp trường Havard năm 1915, đã tham chiến tại Pháp và được phong hàm thiếu úy. Sau chiến tranh, ông trở về học việc tại Hathaway với tư cách là người thừa kế hợp pháp. Ông đã gắn bó với công ty này hơn nửa thế kỷ trước khi gặp Warren Buffett.

Stanton cao khoảng gần 1 mét 90 với dáng người thẳng. Ông rất nghiêm túc, lạnh lùng và có cái nhìn thẳng thắn. Thời điểm ông chứng tỏ được khả năng của mình là vào năm 1934, thời điểm tồi tệ nhất của cuộc Đại suy thoái. Hết nhà máy này đến nhà máy khác lần lượt đóng cửa hoặc chuyển tới miền Nam. Nhưng Santon, với tính cách cương quyết của một người thủy thủ, như tổ tiên của mình, vẫn quyết tâm trụ lại. Ông ấp ủ một kế hoạch hiện đại hóa nhà máy và chỉ hơn 15 năm sau đó đã kiếm được 10 triệu đô-la. Đúng với tính cách điển hình của người Mỹ, Seabury và anh trai là Otis đã cầm cố toàn bộ tài sản của họ để mua cổ phiếu của Hathaway với niềm tin kiêu ngạo rằng nếu tiền của cổ đông có chịu bất cứ rủi ro nào thì của cải của họ cũng ở trong tình trạng tương tự. Với sự chèo lái của Seabury, nhà máy sợi trên phố Cove này trụ vững trước hết cơn sóng gió này đến cơn sóng gió khác của nền kinh tế.

Rồi sau đấy là một vài năm thuận lợi, một vài năm không. Hathaway chuyển cả sang sản xuất sợi tổng hợp và đi đầu trong cả ngành sản xuất tơ sợi nhân tạo. Nhu cầu về vải làm dù trong Chiến tranh thế giới thứ hai đã tạo ra bước nhảy vọt mới. Sau chiến tranh, Hathaway đi sâu hơn vào ngành sản xuất sợi tơ nhân tạo và trở thành nhà sản xuất vải lót cho những bộ lễ phục nam giới lớn nhất cả nước, thậm chí lớn nhất thế giới. Vấn đề là ở chỗ, sản phẩm này có thể bị bắt chước dễ dàng, và nhà máy luôn phải chịu áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt từ miền Nam và cả miền Viễn Đông. Sau đó, vào năm 1954, một trận bão tràn qua để lại thiệt hại nặng nề cho nhà máy. Stanson miễn cưỡng phải đề nghị dời nhà máy đến miền Nam, nhưng không được chấp thuận. Không muốn rời New England, chủ nhà máy đã quyết định sáp nhập Hathaway với một nhà máy sản xuất tại miền Bắc cũng có danh tiếng không kém: Tập đoàn Berkshire Fine Spinning Associates.

Tập đoàn này có nguồn gốc sâu xa từ Samuel Slater, người đã sáng lập nhà máy sợi đầu tiên của cả nước vào năm 1790. Oliver Chace, một thợ mộc từng làm việc cho Slate sau đó đã ra đi và gây dựng nhà máy riêng của mình tại Rhode Island vào năm 1806. Dưới thời các con cháu của Chace, công việc kinh doanh phát triển rất nhanh. Một thế kỷ rưỡi sau, gia đình Chace vẫn kiểm soát Berkshire, giờ đây đã bao gồm một loạt nhà máy sản xuất vải nguyên liệu để làm ga trải giường, áo sơ mi, khăn tay và tạp dề.

Cũng giống như Hathaway, Berkshire làm ăn có lãi trong Chiến tranh Thế giới thứ hai nhưng ngay sau đó lại phải trải qua một thời kỳ khó khăn. Nhưng Malcolm Chace, chủ tịch của Berkshire đã có những động thái khác hẳn so với Stanton. Trong khi Hathaway hiện đại hóa và đầu tư vào lĩnh vực thời trang, vải lót trọng của quần áo, rèm cửa thì Berkshire lại dựa vào sự tằn tiện để sống sót, họ vẫn sản xuất vải bông bằng những máy móc cũ kỹ. Chace cũng là một người New England, với mái tóc trắng và thân hình gầy gò, ông đã ở trong ngành kinh doanh này từ năm 1931. Ông cảm thấy nó có rất ít tương lai tại New England và đã rời đi. Năm 1954, cháu trai của ông là Nicholas Brady – bộ trưởng tài chính sau này – đã đánh giá Berkshide trong đề tài luận văn tốt nghiệp của mình tại trường kinh doanh Havard rằng, với những dấu hiệu ảm đạm như vậy thì cần phải nhanh chóng bán hết cổ phiếu đi.

Hai công ty sáp nhập vào năm 1955 lấy tên là Berkshire Hathaway. Công ty mới này thực sự là một gã khổng lồ với 14 nhà máy, 12 nghìn công nhân, và doanh thu bán hàng mỗi năm 112 triệu đô-la. Nhiều người cho rằng phương pháp quản lý hiện đại hơn của Hathaway cộng với dự trữ tiền khổng lồ của Berkshire sẽ tạo ra một liên minh mạnh mẽ hơn. Trụ sở chính của công ty được chuyển đến New Bedford, và Stanton trở thành tổng giám đốc, Chace trở thành chủ tịch hội đồng quản trị.

Stanton đã quan sát khắp Berkshire, nơi đang vận hành hàng nghìn khung dệt với cơ chế truyền động nhờ vào các ròng rọc treo trên trần nhà. Ông quyết tâm hiện đại hóa toàn bộ. Ông cho lắp đặt những

máy xe chỉ mới, sửa lại những khung dệt vải, làm cho chúng có thể hoạt động nhanh hơn, và khiến các nhà máy hoạt động hết công suất.

Ở Seabury Stanton có một phẩm chất vô cùng cao quý. Ông luôn cho mình là sự tiếp nối của Samuel Slater, ông tổ của ngành dệt vải công nghiệp Mỹ, một trong số "những con người vĩ đại, với sức tưởng tượng đầy lãng mạn của mình, đã tìm ra cách kết hợp một dòng nước đang chảy xiết, một guồng quay đang chuyển động, một khung dệt thô sơ, và những sợi bông để tạo ra sự thịnh vượng cho cả một đất nước." Ông luôn ghi nhớ những bài học kinh nghiệm của thời kỳ suy thoái kinh tế – cái mà ông gọi là "thời mà con người ta phải tồn tại trong đơn độc, không có lòng dũng cảm mà cũng không có bất kỳ nguồn lực nào12.Với sự quản lý của ông, Berkshire Hathaway đã trở thành công ty lớn nhất và gần như là duy nhất còn sót lại trong số các công ty cả lớn lẫn bé trong ngành dệt vải của cả vùng New England.

Nhưng xét trên bình diện kinh tế thì dường như ông cũng chẳng hơn những người săn bắt cá voi xưa kia là mấy. Một trong những người đã từng làm việc cho ông cho biết: "Seabury không có chút khái niệm nào, dù là nhỏ nhất, về lợi nhuận trên vốn đầu tư. Ông ta chỉ quan tâm đến một điều duy nhất là làm thế nào để nhà máy có thể tiếp tục hoạt động."13 Ông tiếp tục đổ tiền vào trong khi giá cả các mặt hàng dệt may tiếp tục xuống thấp, do vậy không thể bù đắp nổi những khoản đầu tư đã bỏ ra.

Với phong cách quản lý của mình, Stanton còn dần dần bị cô lập. Ông vẫn khư khư giữ lấy một đế chế kinh doanh của riêng mình trong đó những nhà quản lý phải đi tất đúng kiểu và mặc áo sơ mi trắng, còn thư ký thì phải mang bao tay. Ông còn tỏ rõ sự khinh miệt khi một người nào đó ở cùng địa vị với mình mà lại dám xuất hiện trước công chúng trong bộ đồ thể thao. Như một vị hoàng đế trong lâu đài hoa lệ của riêng mình, ông liên lạc với thế giới bên ngoài chủ yếu qua những bản báo cáo, ông làm việc ở một nơi biệt lập không mấy thân thiện mà người ta vẫn thường xì xào sau lưng ông rằng đó là "cấm cung". Theo như Malcolm Chace:

Văn phòng của Seabury ở trên tầng 2 của một căn hộ áp mái hạng sang. Không ai có thể vào được nếu không thông qua thư ký điều hành. Người thư kí này lại có một thư ký riêng. Khi bạn được gọi đến văn phòng của ông ta, bạn sẽ phải đi qua một dãy cầu thang sâu hun hút, tận cùng là một cánh cửa lớn, đằng sau nó là một bàn hội nghị dài. Mãi tới tận đầu bên kia mới là bàn làm việc của Seabury.

Buổi trưa, ông sẽ từ "cấm cung" bọc toàn nhung lụa của mình đi xuống. Phía dưới đã có một chiếc Cadillac màu đen đang chờ sẵn. Nó chở ông về nhà ăn trưa, đi ngang qua những ngôi nhà gỗ thấp bé của tầng lớp lao động ở khu phía Nam. Mặc dù từ cầu thang tòa nhà làm việc của mình Seabury có thể nhìn thấy khu nhà máy nhưng rất ít khi ông gặp gỡ những người làm việc tại đây. Ông tiếp chuyện những người làm ca đêm mỗi năm có lẽ cũng chỉ một lần. Đó là vào dịp lễ Giáng Sinh, khi ông từ "cấm cung" của mình đi xuống để bắt tay và chúc mừng họ. Những người công nhân tinh quái, đoán trước được cuộc viếng thăm thường niên này nên đã chủ ý bôi đầy dầu mỡ vào tay mình trước khi bắt tay ông chủ cao quý. Seabury đã cãi nhau với người em trai của mình là Otis. Ông này đã phản đối quyết liệt chiến lược của Seabury trong việc tái đầu tư vào ngành dệt may và còn không hài lòng khi Seabury kiên quyết dùng cách hạ thấp lương nhân công hơn nữa để đương đầu với các cuộc đình công. Ảnh hưởng của sự chia rẽ giữa hai anh em bắt đầu lan ra khắp cả công ty.

Otis vừa làm việc ở New Bedford vừa làm việc tại văn phòng đại diện bán hàng của công ty tại khu chuyên về ngành dệt may của New York. Ông là người cởi mở và thân thiện. Chính ông đã tạo nên thành công trong việc sản xuất loại vải lót nổi tiếng của Hathaway bằng sợi tơ nhân tạo chuyên dùng để may các bộ lễ phục. Otis đã tiếp thị chúng đến với những "người trung gian." Họ sẽ nhuộm và hoàn chỉnh những sản phẩm này rồi bán cho khách hàng là các nhà sản xuất hàng may mặc của mình. Suốt thời kỳ chiến tranh, trong khi nguồn vải sợi khan hiếm và các nhà cung cấp khác chỉ phân phối hàng của mình khi đã được lót tay thì Otis vẫn rất trung thực. Sau chiến tranh, khi nguồn cung cấp trở nên dồi dào, nhiều khách hàng vẫn quý mến ông vì điều đó.

Thế nhưng, Seabury, người vốn chỉ có chuyên môn trong việc sản xuất đã lấn sang sân của Otis bằng cách lập thêm một chi nhánh mới để hoàn thiện các sản phẩm vải thô rồi đem bán trực tiếp cho các nhà sản xuất hàng may mặc – do đó đã vô tình loại bỏ công đoạn của người trung gian. Điều này có vẻ là khôn ngoan ở New Bedford nhưng lại là sai lầm lớn trong kinh doanh tại New York. Chủ các công ty dệt hầu hết đều theo đạo Cơ Đốc, còn những người trung gian và các nhà sản xuất đồ may mặc thì phần

lớn lại là người Do Thái. Stanley Rubin, phó giám đốc bán hàng tại New York cho rằng “bạn cần phải sống hòa thuận với họ để có thể kinh doanh với họ. Đó là sai lầm tệ hại nhất mà Seabury đã gây ra. Nó là dấu hiệu đầu tiên của sự kết thúc.”

Vậy là dần dần, Berkshire trở thành hòn đảo bị cô lập. Trong khi Seabury nói về tiềm năng huy hoàng của ngành công nghiệp dệt thì những người tiếp thị những sản phẩm của chính công ty ở New York lại chỉ cười thầm. Họ có thể thấy công việc kinh doanh đang chìm dần. Có lần, trên đại lộ số 5, trong khi một nhân viên bán hàng của Berkshire đang cố gắng tiếp thị loại vải dùng để may khăn mùi xoa cho khách hàng thì người này đã chỉ tay qua cửa sổ về phía một người phụ nữ đang đi vào tòa nhà Lord & Taylor và nói: “Anh có thấy những chiếc bóp nhỏ mà tất cả những người phụ nữ đó mang theo không? Trong cái nào cũng có một hộp khăn giấy hiệu Kleenex đấy. Thời của nghề kinh doanh khăn mùi-xoa đã chấm dứt rồi anh bạn ạ.”

Vào cuối năm 1961, Berkshire chỉ còn lại có 7 nhà máy. Trong ba năm trước đó 11 triệu đô-la đã được đầu tư vào công ty. Nhưng trong khi các nhà máy được hiện đại hóa thì công việc kinh doanh lại không có mấy tiến triển. Những sản phẩm vải dệt đơn giản của họ vẫn không khác của các nhà sản xuất khác là mấy. Đến khi các đối thủ cạnh tranh xuất hiện nhan nhản trên thị trường thì Berkshire không còn giữ được tia hy vọng nào nữa. Bởi thế cho nên vào năm 1962, năm mà công ty hoàn tất việc hiện đại hóa, nó đã phải chịu khoản lỗ khổng lồ lên đến 2,2 triệu đô-la.

Sau đó, mối hiềm khích sâu sắc giữa Seabury và Otis lại có dịp bùng phát trở lại khi Seabury dự tính để con trai Jack Stanton đảm nhiệm chức vụ mà mình để lại. Đó là một người có dáng cao, gầy, vẻ mặt lạnh lùng trông rất giống cha, nhưng đôi mắt ướt át cảm xúc lại ẩn dấu một nỗi buồn xa vắng. Jack đã theo gương cha đến học ở Havard và tham gia cả chiến tranh thế giới. Anh có chơi một vài trận bóng chày khi còn ở trong thủy quân lục chiến. Những vận động viên tại Philadelphia đã mời anh đến chơi nhưng cha anh nghiêm cấm điều đó. Đứa con trai biết vâng lời đã phải từ bỏ giấc mơ bóng chày và gắn bó đời mình với những xưởng dệt, “kề vai sát cánh với những người lao động mà tay chân luôn dính đầy dầu mỡ”. Vào khoảng năm 1962, chàng Jack với lối sống khắc khổ trở thành thủ quỹ. Seabury lúc đó đã 70 tuổi, ông định làm thêm vài năm nữa rồi nhường chức giám đốc lại cho con trai. Nhưng cả Otis và Malcolm Chace đều nghĩ rằng Jack không đủ khả năng đảm nhận vị trí đó, và bí mật tìm kiếm một người kế nhiệm khác.

Tại Phố Wall, cổ phiếu của Berkshire từ lâu đã không còn được ưa chuộng nữa. Đầu năm 1955, Richard N. Tillison, một nhà phân tích chứng khoán của công ty Value Line đã chót đưa ra nhận định rằng một cổ phần của Berkshire lúc đó có giá trị khoảng 14¾ đô-la. Từ đó trở đi, Tillison đã phải khốn khổ nhiều năm vì đánh giá của mình do thị trường thừa cung và nhiều nhà máy dệt phải đóng cửa. Khoảng đầu năm 1963, cổ phiếu của Berkshire chỉ còn có giá trị 8⅛ – giảm 45% so với lần gọi vốn đầu tiên.

Thế nhưng trong thâm tâm, niềm hy vọng của nhà phân tích này chưa bao giờ lụi tắt. Vào tháng 3/1963, Tillison đã viết trong báo cáo của mình rằng triển vọng của Berkshire “dường như đã sáng sủa hơn nhiều so với thời gian trước đây”. Vào tháng Sáu, anh có thêm một chút tự tin và dự đoán mức lợi nhuận cuối quý ở mức khiêm tốn. Nhưng than ôi! Đến tháng Chín, anh lại buộc phải từ bỏ hy vọng một lần nữa:

Bây giờ Berkshire không còn mong đợi tham gia vào cộng cuộc chạy đua lợi nhuận như trước đây họ đã nghĩ nữa, bởi những nhà sản xuất vải sợi bông đang tiến rất nhanh sang lĩnh vực sản xuất vải tổng hợp nhân tạo và đã gây ra sự giảm giá tạm thời trong thời điểm này…

“Sự suy yếu tạm thời” đó dẫn đến việc không có lợi nhuận, và tình trạng đó kéo dài suốt 8 năm.

Theo lý thuyết kinh tế, khi một công ty được quản lý quá tồi thì sớm hay muộn các nhà đầu tư cũng sẽ đi đến quyết định rằng họ có thể làm cho tài sản của mình sinh sôi một cách hiệu quả hơn, và họ sẽ rút vốn ra. Buffett đã tình cờ nhận ra Berkshire cùng thời điểm với Tillison, khi ông đang làm việc cho Graham Newman vào năm 1950. Howard Newman đã đến Berkshire và gần như đã quyết định đưa ra đề nghị mua lại nó. Cho đến lúc đó Buffett vẫn chỉ quan sát các vấn đề của Berkshire từ bên ngoài. Cho đến cuối năm 1962, khi giá cổ phiếu rớt xuống dưới 8 đô-la. Do giá trị thực của mỗi cổ phiếu tính trên vốn luân chuyển vào thời điểm đó là 16,5 đô-la, Buffett cảm thấy cái giá 8 đô-la đã là một món

hời và quyết định mua vào. Tuy nhiên, ông không hề có ý nghĩ sẽ trở thành cổ đông nắm quyền kiểm soát công ty. Ông làm điều đó một cách bình thường như với bất kỳ cổ phiếu nào khác và nghĩ rằng sẽ giữ nó trong một vài năm.

Nhưng với sự quan tâm sốt sắng của Buffett, Daniel Cowin, một người bạn làm nghề môi giới tại New York đã gom được cho ông một lượng cổ phiếu khá lớn. Thế là vào năm 1963, quỹ đầu tư của Buffett đã trở thành cổ đông lớn nhất của công ty. Trong một thời gian, Buffett đã giữ kín danh tính của mình như một cổ đông bí mật và Cowin đóng vai trò là người đại diện thay cho Buffett trong hội đồng quản trị của Berkshire.

Nhưng sau đó, thông tin đã bị rò rỉ ra rằng khách hàng của Cowin là Buffet. Stanley Rubin, một nhân viên bán hàng của Berkshire đã biết Buffett trước đó và đã gọi điện cho ông để hỏi liệu ông có dự tính mua thêm hay không.

Buffett đã nói một cách rụt rè rằng: “Có thể, hoặc là không”. Và như vậy vẫn không ai biết được Buffett sẽ làm những gì.

Một thời gian ngắn sau đó, Buffett đích thân đến thăm nhà máy. Ông đã rất thích thú khi thấy Jack Stanton còn lưu giữ các báo cáo tài chính của Berkshire từ những năm 1920, và đã sao lại toàn bộ số tài liệu này. Sau đó, ông đề nghị được đi xem một số nhà máy. Jack nhớ lại: “Lúc đó tôi rất bận, vì thế tôi đã cử Ken Chace đi với ông ấy.”

Đó là một sai lầm lớn trong cuộc đời Jack. Otis luôn xem Ken Chace là một ứng viên thích hợp để kế vị Seabury – mặc dù cả Seabury và Jack đều không hề biết gì về chuyện này. Chace là một kỹ sư hóa chất khiêm tốn khoảng hơn 40 tuổi, ông là người vùng New England và thường hay lái chiếc Chervrolet để đi làm. Ông từng tham gia cái gọi là Trường dạy nghề may mặc New Bedford, đã vào làm cho Hathaway từ năm 1947 tại xưởng sản xuất sợi tổng hợp và nỗ lực hết mình để tới thời điểm đó giữ chắc vị trí phó giám đốc sản xuất.

Trong hai ngày, Chace đã dẫn Buffett đi thăm hết các nhà máy. Hẳn là mọi thứ ở đây đều vô cùng kỳ thú với ông – những cuộn bông dày, nhưng khối bông thô khổng lồ bị nuốt chửng vào những cái phễu rất lớn, những sợi tơ cuộn vào những tấm lưới trong suốt, bóng loáng, những dải dây trông giống như những sợi dây thừng được bện lại, vắt qua những khung cuộn thẳng hàng giống như cả một đội quân lớn. Nhưng có lẽ điều hấp dẫn Buffett nhất là ông nhận thấy ở một ngành công nghiệp dường như đã hết thời, điều gì đó gần gũi với tâm hồn của vùng đất New England. Theo như Chace:

Warren hỏi tôi rất nhiều. Về vấn đề tiếp thị, máy móc, quan điểm của tôi về những việc nên làm, chiều hướng phát triển của công ty, các sản phẩm mà công ty đang chào bán, đối tượng khách hàng. Ông ấy muốn biết tất cả.

Chace trình bày rất thẳng thắn về những vấn đề của công ty, và Buffett nghĩ rằng mình đã tìm đúng người. Buffett không nói nhiều, nhưng khi chuyến đi kết thúc, ông đã đưa ra một gợi ý hấp dẫn.

“Ken à, tôi sẽ giữ liên lạc với anh.”

Trong khi đó, Stanton nhận ra rằng mình đang bị bao vây. Suốt năm 1964, Berkshire đã liên tục đề nghị mua lại cổ phần của mình – nhằm gia tăng cổ phần thuộc quyền kiểm soát của Stanton. Buffett suýt nữa đã bán hết cổ phiếu của mình, nhưng ông còn chần chừ vì nghi ngại rằng Stanton đang lừa ông về giá cả.

Theo Charlie Munger thì may mà giá cả có sự chênh lệch 3/8 điểm, nếu không thì Buffett đã bán hết cổ phiếu của Berkshire đi rồi. “Hoàn toàn là do tình cờ mà Berkshire trở thành doanh nghiệp đầu tàu của ông.”

Nhưng công ty này lại chẳng có vẻ gì là xứng với vai trò đầu tàu đó của mình. Tuy vậy, Buffett cảm thấy rằng Stanton đã không thẳng thắn với mình và không chịu đứng ngoài lề nữa. Ông và Stanton đã bất đồng gay gắt với nhau về cách lý giải thông tin và Buffett cảm thấy chưa thỏa đáng. Mặc dù vậy, vẫn như thường lệ, Buffett không hề lộ diện.

Dan Cowin và Stanton đã có một cuộc tranh cãi nóng bỏng về vấn đề này bên trong “cấm cung” của

Stanton. Stanton đã tuyên bố lớn tiếng rằng không ai được quyền chỉ bảo ông phải làm gì. Biết rằng Cowin đang đại diện cho Buffett, Edmund Rigby, một phó giám đốc điều hành, đã cảnh báo Stanton: "Ông không nên nói như thế với một cổ đông lớn."

Nhưng sự việc nhanh chóng lên đến đỉnh điểm. Ken Chace, người đã dẫn Buffett đi tham quan nhà máy và trình bày quan điểm của mình một cách rất thẳng thắn, do quá lo lắng về tương lai của Berkshire, đã tính đến chuyện chuyển sang làm việc cho một đối thủ cạnh tranh tại South Carolina. Stanley Rubin đã gọi cho Chace vào đầu năm 1965 và van nài ông ở lại. Khi Chace hỏi tại sao thì Rubin chỉ im lặng một cách bí ẩn nhưng vẫn khuyên Chace nên nghe theo lời ông ta.

Khoảng một tháng sau, Rubin gọi lại cho Chace: "Ông còn nhớ Warren Buffett không? Ông ta sắp quản lý Berkshire Hathaway rồi đó. Ông ta đang nắm cổ phần chính tại đây dưới danh nghĩa của một công ty môi giới." Rubin cho Chace biết rằng Buffett muốn gặp và nói chuyện với Chace tại khách sạn Plaza ở New York.

Đó là một ngày tuyệt đẹp đầu xuân, Buffett và Chace đang sải bước đi tới một công viên nhỏ ở phía trước, và Buffett đã mua hai que kem.

Không để phí thời gian, Buffett nói: "Tôi muốn ông làm giám đốc của Berkshire Hathaway. Ông thấy sao?"

Chace lúc đó mới 48 tuổi, còn người đề nghị anh giữ chức vụ đó mới 34 tuổi.

Khi Chace còn chưa kịp thốt ra lời nào thì Buffett đã thêm vào rằng ông có đủ số cổ phần cần thiết để xúc tiến việc này ngay trong cuộc họp hội đồng quản trị lần tới, và rằng từ giờ tới lúc đó thì Chace nên giữ im lặng. Về tương lai của Berkshire, ông nói: "Hãy chỉ cho tôi tất cả những gì ông cần, mọi việc sẽ do ông định đoạt." Buffett chỉ trò chuyện với Chace trong vòng có 10 phút. Chace ra về với tâm trạng sửng sốt.

Điều mà ông ta không biết đó là Buffett đã đến gặp chủ tịch hội đồng quản trị của Berkshire là Malcome Chace [không có quan hệ gì với Chace] và đề nghị mua lại cổ phần của ông ta. Chace đã từ chối với lý do ông đã làm việc từ rất lâu cho công ty, nhưng một số thành viên khác trong gia đình Chace thì vẫn đồng ý bán.

Buffett chỉ còn một trở ngại nữa phải vượt qua. Liệu Otis Stanton có bán cổ phần của ông ta – và làm giảm thế lực của anh trai mình? Stanley Rubin đã mời Buffett và Otis ăn trưa tại câu lạc bộ Wamsutta ở New Bedford. Sau khi Buffett ra giá, Otis đã đồng ý bán – miễn là Buffett trả cái giá tương đương với phần của Seabury. Mọi việc coi như đã xong xuôi. Mặc dù Jack đã được chuẩn bị trước cho một cuộc đấu tranh quyền lực nhưng Seabury thì đã chẳng còn lòng dạ nào mà nghĩ về điều đó. Với cổ phần của nhà Stanton, quỹ của Buffett đã sở hữu 49% Berkshire với giá trung bình mỗi cổ phiếu vào khoảng 15 đô-la.

Jack Stanton, người không thể dẫn Buffett đi thăm quan nhà máy do quá bận rộn giờ đây nhận ra [một cách muộn mằn] rằng cần phải gặp Buffett. Jack và người sau đó trở thành vợ ông ta là Kitty, đã vội vã đến New York và ăn sáng với Warren tại một trung tâm thương mại. Nhưng Jack trình báy mọi việc một cách khó hiểu và tỏ ra quá kính sợ Buffett. Theo Ralph Rigby, một nhân viên kinh doanh lụa thì Kitty còn thể hiện nhiều ưu thế hơn cả Jack. Sau đó, Buffett đã nói đùa rằng: "Nếu phải thuê một người nào đó thì tôi sẽ thuê Kitty".

Có lẽ vì muốn thay đổi chủ đề, Buffett đã kể cho Jack về sự nghiệp của mình, về bước đường sự nghiệp của một nhà đầu tư. Jack hỏi: "Làm thế nào mà ông làm được điều đó?" Buffett nói, mỗi năm ông đọc khoảng vài nghìn báo cáo tài chính.

Gần trước ngày họp hội đồng quản trị vào tháng Năm, Buffett đã bí mật chọn ra vị giám đốc mới cho Berkshire. Vào ngày tiếp quản công ty, Buffett đã bay tới New Bedford, với mái tóc được cắt ngắn gọn gàng, bộ com-lê được cài hết cúc rất chỉnh tề với những đường ly bắt mắt. Ông đi cùng với một người trợ lý và một chiếc vali quá khổ. Với vẻ ngoài như vậy, trông ông rất giản dị nhưng vẫn toát ra tính cách của một nhà kinh doanh chuẩn mực.

Buffett chọn vị trí thích hợp cho văn phòng của mình trên phố Cove, và Seabury xuất hiện lần cuối

cùng ở "cấm cung" của mình. Buổi họp bắt đầu, Seabury thông qua chương trình nghị sự mà không biểu hiện cảm xúc gì. Sau đó ông ta tuyên bố từ chức. Nhưng điều đó đơn giản chỉ là trao chén đắng cho Jack. Không nói một lời, cả hai đi ra khỏi phòng họp lát gỗ sang trọng. Ken Chace được bầu làm giám đốc, Buffett là chủ tịch ủy ban điều hành. Otis chọc giận anh mình lần cuối bằng việc được bầu ở lại trong hội đồng quản trị với đa số phiếu. Mặc dù Malcome Chace vẫn giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị, nhưng giờ đây Buffett đã nắm quyền kiểm soát Berkshire. Cổ phiếu của công ty khi kết thúc phiên giao dịch ngày hôm đó – ngày 10/5/1965 có giá 18 đô-la một cổ phiếu.

Kịch bản của Buffett tại cuộc hop suýt nữa thì bị phá hỏng khi một nhân viên giao báo chạy vào, trên tay là một tờ Standard-Times đăng tải sự kiện cải tổ Berkshire ngay trên trang nhất. Seabury đã làm lộ thông tin với báo chí và nói rằng sự ra đi của mình là kết quả của một sự rạn nứt có liên quan đến "một số lợi ích bên ngoài". Buffett lo sợ rằng mọi người sẽ nhìn ông như một kẻ đầu tư cáo già đang lập kế hoạch thanh lý và xóa sổ Berkshire – một nhân vật đáng ghét như trong vụ nhà máy Dempster. Rõ ràng là ông đã vô cùng tức giận. Nhưng ông đã phản pháo lại Seabury ngay trước công luận. Ông ca ngợi sự ra đi tự nguyện của gia đình Stanton và tạo lập bàn đạp cho kế hoạch khôi phục công ty của mình. Trong bài báo đăng trên cùng tạp chí số ngày hôm sau, Buffett hứa rằng: "Ông sẽ vẫn bán chính những sản phẩm được sản xuất ra từ chính các nhà máy hiện thời của Berkshire và cho chính những khách hàng cũ."

Suốt cả thập niên trước, Berkshire đã đóng cửa hầu hết các nhà máy của mình, chỉ để lại hai nhà máy và để thua lỗ tới 10,1 triệu đô-la. Tài sản của công ty đã giảm xuống khoảng phân nửa, và số lượng công nhân chỉ còn 2.300 người – bằng 1% so với lúc mới sáp nhập vào năm 1955. Nhưng sự thịnh vượng dường như đang bắt đầu quay trở lại. Nhu cầu về sợi tổng hợp đang tăng rất mạnh. Và ai cũng háo hức đón chờ những bình luận của nhà phân tích chứng khoán Tillison sau khi Buffett tới Berkshire. Nhưng than ôi! Tillison đã bỏ cuộc cùng lúc với Seabury Stanton. Bản báo cáo tháng Năm của công ty Value Line về Berkshire được ký tên bên dưới bởi một nhà phân tích mới. Và người này cho rằng "những lợi ích mới đang kiểm soát công ty này" chưa hề có tiếng tăm gì.

Sau cuộc họp hội đồng quản trị, Buffett và Chace đi dạo quanh một nhà máy khá lâu đời của công ty và ngồi nói chuyện với nhau rất lâu. Chace đã sẵn sàng để nghe những kế hoạch của ông chủ mới của Berkshire. Nhưng Buffett lại cho rằng bất cứ thứ gì liên quan đến máy dệt và con suốt đều thuộc quyền định đoạt của Chace. Buffett sẽ chỉ theo dõi các vấn đề tài chính.

Với tính cách thẳng thắn của mình, Buffett sau đó đã phác thảo sơ bộ hình dung về một công ty mới trong tương lai. Điều đầu tiên có vẻ hơi đáng thất vọng: Buffett không tán thành việc thưởng quyền chọn mua cổ phiếu cho Chace hay bất cứ ai khác.

Thực ra, ông phản đối quyền chọn mua cổ phiếu là bởi các giám đốc điều hành đều rất dễ bị chúng cám dỗ. Đó là một phần thưởng lớn – đôi khi rất lớn – nhưng lại khiến người ta bất chấp mọi rủi ro để có được nó và như vậy là đặt tài sản của cổ đông vào vòng nguy hiểm.

Đương nhiên là Buffett muốn lợi ích cá nhân của những người điều hành đồng nhất với lợi ích của các cổ đông. Thế nhưng quyền chọn mua cổ phiếu lại độc lập hoàn toàn với chính cổ phiếu đó và người sở hữu nó chẳng có gì để mất. Anh ta sẽ chỉ đơn giản là đánh cược tài sản của các cổ đông mà thôi.

Tuy nhiên, Buffett đã đề nghị cùng ký bảo đảm cho Chace vay 18.000 đô-la để mua một nghìn cổ phiếu. Đối với Chace, người mới chỉ kiếm được dưới 30.000 đô-la một năm và thường không thích mượn ai một xu nào thì đó là một khoản tiền lớn. Nhưng Buffett là một người bán hàng rất giỏi, đặc biệt khi ông đang đại diện cho chính mình. Cũng giống như các nhà đầu tư trước đây, Chace có cảm giác những điều tốt đẹp sẽ đến cùng với Buffett. Và ông ta quyết định lao vào cuộc chơi.

Sau đó, Buffett giải thích cho Chace lý thuyết căn bản về lợi nhuận trên vốn đầu tư. Ông không quan tâm lắm đến việc Chace sản xuất bao nhiêu sợi, hay thậm chí bán được bao nhiêu kiện vải. Ông cũng chẳng quan tâm đến tổng lợi nhuận như một con số lẻ loi. Điều đáng kể là lợi nhuận được tính theo phần trăm số vốn đã đầu tư. Đó chính là tiêu chuẩn mà Buffett dùng để đánh giá kết quả làm việc của Chace.

Đối với Chace, người vẫn cho rằng tăng trưởng là một giá trị tuyệt đối, cũng giống như suy nghĩ của hầu hết những giám đốc điều hành khác thời bấy giờ thì ý tưởng này hoàn toàn mới mẻ. Nhưng ông cũng hiểu rằng đó là điều cốt yếu trong phương châm đầu tư của nhà tư bản Buffett, và Buffett cũng trình bày tư tưởng của mình theo cách mà Chace có thể hiểu được.

Buffett nói "Tôi thà có 10 triệu đô-la với suất sinh lời 15% một năm còn hơn là 100 triệu đô-la mà chỉ kiếm được có 5% lợi nhuận." "Tôi còn có những nơi khác có thể đầu tư vào". Buffett bay trở về Omaha ngay trong đêm hôm đó.

Buffett đã rất nghiêm túc khi nói rằng ông có "những nơi khác" để đầu tư tiền của mình vào đó. Ông muốn Chace giữ lượng hàng tồn kho và chi phí sản xuất ở mức tối thiểu. Như Chace đã nói: "Điều mà Buffett muốn là chuyển mọi thứ ra tiền mặt càng nhanh càng tốt."

Buffett cũng giữ đúng lời hứa của mình về việc để Chace định đoạt mọi thứ. Ông nói với Chace rằng ông ta đừng bận tâm đến kế hoạch quý hay những việc tốn thời gian khác. Ông chỉ muốn Chace gửi cho mình báo cáo tài chính hàng tháng và sẽ cảnh báo ông ta nếu thấy bất cứ dấu hiệu lạ nào.

Thực ra Buffett đã cố tình tạo ra một mối quan hệ công việc hợp lý nhất để đạt được hiệu quả cao mà không cần quá nhiều cuộc gặp gỡ cá nhân. Ông là người dễ gần, nhưng mối quan hệ kiểu này sẽ hạn chế Chace gọi điện thoại cho ông, trừ những lúc thực sự cần thiết. Và khi Chace gọi, ông cũng không bao giờ nói chuyện lâu.

Chace cho biết thêm rằng: "Tôi thường gửi kết quả kinh doanh của năm trước và kế hoạch cho năm sau cùng một lúc. Và ông ấy nhớ như in tất cả các con số."

Có lần Buffett nói với Chace rằng ông đã nhầm lẫn một số liệu so với cuộc gọi trước đó. Chace đã tranh cãi về điều này. Sau đó ông kiểm tra lại sổ sách và nhận ra rằng Buffett đã đúng. Từ đó trở đi, Chace luôn kiểm tra mọi số liệu trước khi gọi điện cho Buffett.

Nhưng sự tự do của Chace cũng có giới hạn. Đó là chỉ có Buffett mới có thể phân bổ nguồn vốn. Tất cả những gì trước đây Seabury rót vào ngành dệt giờ chỉ còn lại con số không, nên Buffett rất đắn đo khi phải bỏ thêm vốn vào đó.

Mặc dù vậy, Chace vẫn cố gắng. Ông đề nghị một khoản đầu tư dựa trên việc nghiên cứu tỉ mỉ và một kế hoạch khả thi. Nhưng Buffett trả lời: "Ken à, ông không thể ngược dòng lịch sử được đâu."

J. Verne McKenzie, thủ quỹ của Berkshire, người đã biết đến Buffett khi còn là kiểm toán viên độc lập cho quỹ Buffett đã nói với Chace rằng: "Hãy nhớ điều này Ken, Warren sẽ sử dụng cùng một quy tắc khi cân nhắc một khoản đầu tư 5.000 đô-la và một khoản đầu tư 5 triệu đô."

Trong suốt hai năm dưới sự quản lý của Buffett và Chace, thị trường may mặc đã phát triển rất mạnh. Công ty đã bắt đầu có lợi nhuận, tuy nhiên họ không tái đầu tư vào ngành dệt may. Chace giảm lượng hàng tồn kho và các tài sản cố định khác như Buffett đã yêu cầu. Một biểu hiện rõ ràng nhất cho việc đó là Chace quyết định rời khỏi "cấm cung" để chuyển tới một văn phòng khác khiêm tốn hơn. Tình hình tài chính của công ty đã được cải thiện. Buffett đã thanh toán khoản cổ tức khiêm tốn là 10 cent vào năm 1967 – nhưng rất tin tưởng rằng nó sẽ được cải thiện đáng kể. Từ đó trở đi, nó trở thành nguồn thu nhập đáng kể của ông, như ông đã từng nói.

Đối với các cổ đông của Berkshire, hầu hết đều sống tại New England thì không có bất kỳ dấu hiệu nào cho thấy những quyết định quan trọng trong công ty được đưa ra từ Omaha. Trụ sở chính của Berkshire vẫn ở New Bedford và những bản báo cáo hằng năm vẫn do Ken Chace và Malcolm Chace ký. Nhưng thực ra có một người khác sau hậu trường vẫn theo dõi sát sao những bản báo cáo này của họ. Đó chính là Warren Buffett. Ông đã viết:

Công ty đang tìm kiếm những thành quả đáng kể, cả trong và ngoài lĩnh vực dệt may.

Nhưng không lâu sau khi những dòng này được viết ra, Buffett đã gạch bỏ nó đi. Thỉnh thoảng ông có nghiên cứu về một công ty bảo hiểm tại Omaha có tên National Imdemnity. Người sở hữu chính của công ty này là Jack Ringwalt đã có lần cười trước đề nghị của Buffett khi ông đề nghị ông ta đầu tư 50.000 đô-la vào quỹ của mình. Kể từ đó, Ringwalt đã nghe nói về tiếng tăm của Buffett và Buffett

cũng đã biết nhiều điều về Ringwalt.

Với đầu óc khá sắc sảo, trong thời kỳ Đại khủng hoảng, Ringwalt đã bỏ dở đại học và khởi nghiệp bằng công việc bán bảo hiểm cho xe taxi. Nó khiến ông ta rút ra một kết luận rằng cách kiếm ra tiền trong ngành này là tạo ra những chính sách bảo hiểm rủi ro mà các công ty cạnh tranh khác không dám nghĩ tới.

Điều này đặc biệt đúng trong trường hợp của tôi vì những đối thủ cạnh tranh của tôi có nhiều bạn bè hơn, có học vấn tốt hơn, quyết tâm hơn, và mang vẻ ngoài lịch thiệp hơn tôi nhiều.

Kế sinh nhai của Ringwalt là bảo hiểm các loại rủi ro khác thường cho ô tô, tuy nhiên ông ta cũng sẵn sàng bán bảo hiểm cho bất cứ thứ rủi ro nào khác – từ bán rượu lậu cho đến huấn luyện sư tử, bất cứ thứ gì bạn có thể tưởng tượng ra – những thứ mà chẳng ai khác muốn dính vào cho nên phí của chúng thường rất cao. Ông ta trở nên nổi tiếng vì là người tài trợ cũng như bảo hiểm cho trò chơi săn tìm kho báu trên đài phát thanh ở nhiều thành phố khác nhau trong cả nước. Đặc trưng của chương trình này là đài phát thanh sẽ phát sóng những gợi ý về vị trí của một tờ hối phiếu trị giá 100 nghìn đô-la đã được đem giấu đi. Ringwalt sẽ có trách nhiệm trả tiền nếu tờ hối phiếu được tìm ra. Nhưng điều này rất khó bởi chính Ringwalt là người cất giấu nó, ông ta thường đặt tờ hối phiếu trong vỏ một thỏi son môi và chôn dưới đất. Những manh mối được đưa ra thì rất mơ hồ, với những dòng chữ khó hiểu như: "Hoa bồ công anh không phải hoa hồng; khi đi qua khỏi nhà của Joe bạn sẽ ở trong một ngôi nhà lớn." Ông ta chỉ phải chi tiền một lần duy nhất tại San Francisco.

Ringwalt tuyên bố triết lý của mình một cách đơn giản: "Chẳng có rủi ro nào xấu cả, chỉ có mức phí bảo hiểm quá thấp mà thôi." Đây là chân lý đáng giá nghìn vàng. Buffett cũng đã học được nó trên thương trường và cảm thấy rằng Ringwalt rất giống mình. Cả hai đều chấp nhận rủi ro nhưng chỉ khi chúng có thể mang lại lợi thế lớn. Ringwalt có lẽ là kẻ đáng khinh nhất trong số rất nhiều gã hà tiện mà Buffett từng quen biết. Thậm chí ông ta còn để áo khoác của mình tại văn phòng khi xuống phố ăn trưa để đề phòng bị những kẻ không mong đợi lục lọi.

Năm 1967, Buffett đã đặt vấn đề với Ringwalt xem liệu ông ta có thể ghé vào văn phòng của ông tại Kiewit Plaza để thảo luận một vấn đề mà ông cho là chỉ mất 15 phút đồng hồ hay không. Lúc đưa ra đề nghị, Buffett đã biết được qua Charles Heider, một người môi giới tại Omaha, là phải mất bao nhiêu thời gian (và tiền bạc) để thuyết phục Ringwalt rời khỏi National Indemnity.

Buffett hỏi: "Tại sao ông không bao giờ nghĩ đến chuyện bán công ty của mình đi nhỉ?"

"Bởi vì chỉ có những kẻ lừa đảo hoặc là bị phá sản mới muốn sở hữu nó thôi."

"Có còn lý do nào khác không?"

"Tôi không muốn các cổ đông khác kiếm được lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu ít hơn so với tôi."

"Còn gì nữa?" Buffett vẫn kiên trì gặng hỏi.

"Tôi không muốn nhân viên của tôi phải lo lắng rằng có thể họ sẽ mất việc làm"

"Gì nữa?" Buffett tiếp tục.

"Tôi muốn nó vẫn ở lại Omaha."

"Gì nữa?"

"Thế còn chưa đủ sao?"

"Mỗi cổ phiếu của anh có giá là bao nhiêu?" Buffett hỏi, bắt đầu đi vào vấn đề.

"Giá thị trường là 33 đô-la mỗi cổ phiếu, nhưng giá trị sổ sách là 50 đô-la."

Buffett nói: "Tôi sẽ mua nó"

Tổng giá trị của cả công ty là 8,6 triệu đô-la, Điều khó hiểu ở đây là tại sao một công ty dệt ở New Bedford lại muốn thôn tính một công ty bảo hiểm ở Omaha. Song Buffett thì lại nghĩ Berkshire không nhất thiết chỉ là một công ty may mặc, mà là một tập đoàn mà vốn liếng được phân bổ ở những nơi có

thể mang lại lợi nhuận cao nhất có thể.

Trong khi ngành dệt may đòi hỏi tái đầu tư vào các nhà máy và trang thiết bị, do đó tiêu tốn rất nhiều tiền mặt thì ngành bảo hiểm lại tạo ra tiền mặt. Phí bảo hiểm bao giờ cũng được trả trước; còn tiền bồi thường thì chỉ phải trả sau. Giữa khoảng thời gian đó, một công ty bảo hiểm có thể dùng số tiền này để đầu tư, trong kinh doanh người ta gọi chúng là "tiền nổi".

Theo truyền thống, các công ty bảo hiểm thường đầu tư số "tiền nổi" này một cách dè dặt, họ giữ lại nhiều vốn hơn mức cần thiết. Buffett đã suy nghĩ rất nhiều về vấn đề này từ khi ông còn làm việc cho công ty bảo hiểm GEICO. Ông nghĩ rằng "tiền nổi" từ bảo hiểm có thể được sử dụng một cách linh động như nhiên liệu cho tên lửa. Nó đơn giản chỉ là tiền, và công ty bảo hiểm thực ra như một ống dẫn cho dòng tiền có thể mang đi đầu tư này.

Quan điểm của Buffett ngày nay đã trở nên rất phổ biến, nhưng vào thời điểm đó ngành bảo hiểm còn đang ở trong giai đoạn vô cùng trì trệ và bế tắc[64]. Nhiều công ty bảo hiểm thậm chí còn không công bố thu nhập của họ, và cũng chỉ có vài người quan tâm đến việc đọc những báo cáo này. Charle Heider, người đã môi giới thương vụ này đã nói: "Buffett là người đầu tiên hiểu được thế nào là tiền nổi."

[64] Trong khoảng thời gian hai năm của thương vụ National Indemnity, rất nhiều nhà tài chính như Saul Steinberg, Carl Lindner, Harold Green, Maurice Greenberg, và Larry Tisch đều học tập Buffett, theo đuổi việc thâu tóm các công ty bảo hiểm

Một khi Buffett đã thâu tóm được National Indemnity, Berkshire sẽ sở hữu một dòng vốn đủ để ông có thể vẫy vùng trên thị trường. Những năm sau đó, Berkshire còn thâu tóm cả Sun Newspaper of Omaha Inc., một tập đoàn chuyên xuất bản các tuần báo tại Omaha, và sau đó là một tập đoàn lớn hơn nữa có tên Illinoise National Bank & Trust tại Rockford. Ngân hàng Rockford do Eugene Abegg quản lý từ năm 1931, thời điểm mà nó hầu như chưa có giá trị gì còn những ngân hàng khác trong thành phố đều đang trên bờ vực đổ vỡ. Abegg cũng thuộc mẫu người tận tâm với công việc, được tôi luyện qua thời kỳ Đại suy thoái. Ông là mẫu người giống như Buffett và thường được Buffett tuyển chọn mỗi khi mua lại một công ty mới. Từ đầu những năm 1930, Abegg đã gây dựng được nguồn vốn khổng lồ cho ngân hàng mình, có giá trị tới 100 triệu đô-la và một tỷ lệ thu nhập trên tài sản (tiêu chí quan trọng trong ngành ngân hàng) gần như cao nhất trong số các ngân hàng thương mại lớn.

Đa số những người lớn tuổi như Abegg đều muốn nghỉ hưu khi đã bán hết tất cả phần sở hữu của mình trong công ty. Còn các ông chủ mới (trong khi ca ngợi những câu chuyện cổ tích về sự nghiệp của họ) lại thường rất sốt sắng tán thành quyết định đó. Buffett thì khác. Quản lý một ngân hàng, một văn phòng bảo hiểm hay một hệ thống bán lẻ đều nằm ngoài chuyên môn của ông, và ông cũng không muốn phí công thử sức. Hơn nữa, ông nghĩ, nếu đã không thích cách điều hành một công ty thì ông còn mua nó làm gì?

Buffett tìm kiếm mẫu người tự gây dựng sự nghiệp cho mình với những thành tích đã được công nhận. Điều thú vị là những người này luôn muốn hợp tác với Buffett. Khi bán công ty cho ông, Abegg đã 71 tuổi, nhưng ông vẫn tiếp tục quản lý công ty dưới quyền sở hữu của Buffett – cũng như Jack Ringwalt tại National Indemnity và Ben Rosner tại Diversified. (Abegg có thể sẽ quản lý ngân hàng cho đến khi 80 tuổi.)

Những nhà triệu phú này chắc hẳn là không cần phải có một công việc, nhưng Buffett hiểu rằng hầu hết tất cả mọi người, dù họ có nói gì đi nữa, vẫn luôn mong muốn có được sự trân trọng. Và mong muốn đó cũng lớn như đối với tiền bạc vậy. Buffett luôn tỏ rõ rằng ông cần dựa vào họ và biểu hiện sự thán phục đối với công việc của họ cùng với sự tin tưởng trao cho họ quyền quản lý mọi hoạt động.

Có một lần, một người thu mua vải tại Dears tên Roebuck, do cảm thấy không hài lòng, đã gọi cho Buffett và cố gắng loại bỏ Ken Chace khỏi Berkshire. Roebuck gợi cho Bufett nhớ rằng họ đã từng là bạn bè khi còn học đại học, và yêu cầu ông hãy thay thế người khác. Buffett rất ghét thói xấu của "cậu bé to đầu" này (thói quen làm việc dựa vào tình cảm hơn là lý trí) và đã thẳng thắn nói rằng việc đó tùy thuộc vào Chace. Đương nhiên, điều đó càng khiến Chace thêm trung thành và tận tụy làm việc cho Buffett.

Nhưng khi Buffett đem vốn của Berkshire đổ vào ngành bảo hiểm, ngân hàng và xuất bản, ông buộc phải tiếp tục rút bớt vốn từ ngành may mặc. Năm 1968, ba năm sau khi hứa bán chính những sản phẩm từ chính những nhà máy của Berkshire – ông đã đóng cửa những nhà máy nhỏ của công ty tại đảo Rhode bởi vì những nhà máy này vẫn chỉ sản xuất được vải bông trong khi thị trường của nó, những công ty sản xuất những mặt hàng tinh xảo như váy lót dài và vải lót cho các bộ lễ phục nam lại đang bị thu hẹp. Ông vua một thời của ngành vải bông giờ chỉ còn lại một một phân xưởng tại New Bedford. Một năm sau, thậm chí nhà máy ở phố Cove cũng ngừng sản xuất bông cuộn, nhà máy này do chính Horatio Hathaway thành lập vậy mà chỉ còn sản xuất vải lót bằng sợi tơ nhân tạo và rèm bằng sợi tổng hợp.

Buffett còn tiếp tục tiết kiệm triệt để phần vốn phải bỏ ra. Biên bản ghi nhớ các cuộc họp của "Ủy ban tài chính" của Berkshire – được triệu tập vào mùa hè, qua điện thoại giữa New Bedford và nơi nghỉ mát của Buffett tại California – cho thấy không có chi phí nào được phép coi thường. Tất cả phải được xem xét kỹ lưỡng.

Đã biểu quyết tán thành: Thông qua việc mua máy Reiner Warper đã qua sử dụng với chi phí khoảng 11.110 đô-la.

Đã biểu quyết tán thành: Thông qua việc mua 50 máy dệt XD 64 inch đã qua sử dụng với chi phí khoảng 71.160 đô-la sau khi đã được lắp đặt.

Đã biểu quyết tán thành: Thông qua việc sửa chữa mái của tòa nhà văn phòng với chi phí khoảng 9.340 đô-la, và sửa chữa sàn với chi phí khoảng 9.940 đô-la.

Trong khi trao đổi với Chace về rủi ro không thu hồi được nợ, Buffett đã nhắc nhở ông ta rất kỹ rằng đừng tin tưởng vào bất cứ điều gì ngoài tiền mặt.

Ngoài ra, hãy để ý thật kỹ tất cả các khách hàng để không ai có thể gây ra ảnh hưởng nặng nề đối với chúng ta. Với bất cứ ai chậm thanh toán thì nhất định không được chuyển thêm hàng cho họ nữa cho đến khi họ thanh toán đủ số tiền đã quá hạn và ta đã nhận được séc chuyển khoản.

Buffett không nhân nhượng bất cứ trường hợp ngoại lệ nào, thậm chí đối với cả những khách hàng rất "đặc biệt". Susie, vào đầu những năm 1970 đã đến văn phòng của Berkshire tại New York để mua một số hàng dệt. Ralph Rigby, một nhân viên bán hàng báo cáo lại: "Chúng tôi đã ra giá cao nhất có thể cho bà ấy. Đó là một điều tốt. Nhưng Buffett vẫn gọi lại để hỏi xem anh ta đã tính giá như thế nào."

Năm 1970, với sự tan rã của Quỹ đầu tư Buffett thì cá nhân ông đã sở hữu 29% cổ phần của Berkshire. Ông trở thành chủ tịch hội đồng quản trị và lần đầu tiên ông soạn thảo một bức thư gửi các cổ đông trong bản báo cáo thường niên của Berkshire.

Trong thư, Buffett cũng sử dụng cùng một tiêu chí đánh giá như đã dùng riêng với Ken Chace đó là lợi nhuận trên vốn cổ phần – nghĩa là tỷ lệ phần trăm lợi nhuận trên mỗi đồng đô-la được đầu tư. Buffett tỏ ra cực kỳ kiên quyết với những quan điểm kiểu như thế này. Ông không áp dụng một tiêu chí tại Kietwit Plaza, một tiêu chí tại New Bedford, và một tiêu chí khác dành cho công chúng.

Đặc biệt là trong việc đánh giá đầu tư, Buffett hoàn toàn không muốn buông lỏng những tiêu chí của mình. Nhiều lần, một người quản lý danh mục vốn đầu tư đã giải thích với ông rằng: "Không cần phải quá gay gắt đến như vậy, chúng ta chỉ đầu tư một lượng vốn nhỏ thôi." Nhưng Buffett không thỏa hiệp, và ông đã thẳng thắn chỉ trích quan điểm này. Scotty Hord, bạn và cũng là người có cùng quan điểm với ông, làm việc tại công ty Omaha Data Documents, đã nhận ra sự kiên quyết của Buffett trong thời gian ông đang gây dựng lại Berkshire. Hord có được một số tiền do may mắn bất ngờ, và ông hy vọng mua một công ty cho riêng mình. Buffett đã đề nghị được kiểm tra mọi công ty mà ông ta để tâm trước khi tiếp tục tiến hành việc mua bán. Hord kể lại:

Tôi đã mang đến cho ông ấy cả thảy bốn hay năm công ty. Mỗi lần như vậy tôi đều mang đến tận nhà riêng. Một trong số những công ty này sản xuất một sản phẩm mới – một loại giấy mềm dùng cho các bệnh viện, nhà hàng. Họ muốn tôi trả giá 60.000 đô-la. Buffett hỏi tôi: "Ông nghĩ gì về lợi thế của mặt hàng này?". Tôi nói: "Khá tốt, tỷ lệ hai ăn một đấy". Nhưng ông ấy nói: "Ông nghĩ như thế là tốt à? Thế thì tại sao ông không lên một chiếc máy bay, đeo một bộ dù mà cứ hai lần mở mới có một lần

thành công rồi nhảy xuống?” Tôi lại mang đến cho ông ta một công ty khác – công ty sản xuất Jubilee. Công ty này sản xuất còi ô tô với kiểu dáng mới lạ. Tôi hỏi: “Ông sẽ suy nghĩ và đầu tư với tôi chứ?” Buffett nói: “Không”. Tôi lại hỏi: “Ông sẽ nghĩ đến tình bạn giữa chúng ta và đầu tư cùng với tôi chứ?” Buffett lại trả lời: “Không”.Ông ấy nói rất dứt khoát. Tôi cảm thấy rất dễ chịu khi nghe điều đó, không cần một lời giải thích nào thêm.

Càng ngày, Buffett càng cho rằng ngành dệt may đã ở trong tình trạng của bộ dù tưởng tượng ở trên. Cho dù có đầu tư bao nhiêu đi nữa thì những nhà sản xuất cũng không thể tăng giá bởi vì sản phẩm của họ là thứ hàng hóa hữu hình và nó thường thừa thãi so với nhu cầu. Bởi vậy họ không bao giờ bù đắp lại được các khoản đầu tư.

Năm 1970, con số lợi nhuận mà Berkshire thu được từ ngành may mặc thật nực cười, chỉ vẻn vẹn 45.000 đô-la. Trong khi đó, công ty kiếm được 2,1 triệu đô-la từ ngành bảo hiểm và 2,6 triệu đô-la từ ngành ngân hàng. Cả hai ngành này, lúc đầu năm đều được đầu tư một lượng vốn tương đương với số bỏ vào ngành dệt may.

Trong bản báo cáo thường niên năm đó, Buffett khen ngợi nỗ lực và thái độ tích cực của Ken Chace, nhưng lưu ý rằng ngành dệt may “đang bơi ngược cơn sóng dữ.” Một cách mỉa mai, ông nhận xét rằng lợi nhuận mà Berkshire thu được là 10%, chỉ đạt trung bình đối với một công ty ở Mỹ, nhưng “nó vượt xa những gì đáng ra ta nhận được nếu như tiếp tục dành hết nguồn vốn cho ngành dệt may.”

Dĩ nhiên, một câu hỏi liệu có nên đóng cửa nhà máy hay không đã xuất hiện trong đầu Buffett, một người ngoài cuộc, ngay từ đầu. Malcome Chace nói ông đã biết ngay từ ngày đầu tiên rằng Buffett “không hề có ý định đầu tư thêm tiền vào nhà máy dệt.” Còn Jack Stanton, với cách nhìn chua chát, đã kết luận rằng Buffett chỉ đến để thanh lý mọi thứ mà thôi.

Nhưng cùng với thời gian, Buffett cũng đầu tư vào đó một lượng vốn khiêm tốn. Ông không muốn bị mang tiếng là người đóng cửa nhà máy dệt cuối cùng của New Bedford. Trong bức thư cuối cùng gửi các đối tác trong quỹ Buffett, ông đã viết:

Tôi rất thích những người làm việc trong ngành dệt may – họ đã làm việc chăm chỉ để cải thiện tình hình trong những hoàn cảnh khó khăn – và cho dù lợi nhuận thu được có thấp thì chúng tôi vẫn mong muốn nhà máy tiếp tục hoạt động miễn là nó giữ được như mức hiện nay.

Buffett cảm thấy mình mắc nợ Ken Chace, người đã cung cấp tiền để ông đa dạng hóa đầu tư. Ông cũng tìm thấy ở Chace những phẩm chất rất đáng ngưỡng mộ: Sự thẳng thắn và tính tự chủ. Có lần, khi Chace tỏ thái độ thất vọng về chính mình, Buffett đã nhìn thẳng vào ông và nói: “Ken, chính ông đã làm nên tất cả từ hai bàn tay trắng.”

Thế nhưng Buffett không hề rộng rãi trong việc trả lương cho Chace, thậm chí ông còn trả ít hơn các đối thủ cạnh tranh khác. Năm 1970, sau khi đã ở cương vị quản lý được 5 năm, lương của Chace vẫn chỉ là 42.000 đô-la một năm. Ngoài ra, Buffett cũng khá chặt chẽ về kế hoạch lượng hưu – giống như những công ty dệt may khác vẫn làm. Chace nhận xét: “Warren có thái độ phản đối rất mạnh mẽ việc các nhà quản lý được hưởng lợi từ tiền của các cổ đông.”

Tuy vậy, Chace vẫn đánh giá rất cao quyền tự quyết mà Buffett dành cho mình và luôn tận tâm với ông. Điều này nói lên ảnh hưởng của Buffett đối với những người xung quanh. Mặc dù không nới lỏng hầu bao, ông luôn biết cách khuyến khích người khác một cách rất hiệu quả.

Chace tự hỏi liệu Buffett có sa thải mình hay không, nhưng ông có cảm giác rằng ông chủ của mình không muốn mang tai tiếng vì đã đóng cửa nhà máy. Ông biết Buffett không thích thay đổi. Chace nhận xét rằng: “Warren muốn giữ lại những thứ xưa cũ, ông ấy luôn giữ được bạn bè cũ của mình.”

Với tư tưởng của một nhà tư bản, có lẽ Buffett nên đóng cửa nhà máy. Nhưng theo bản năng, ông cảm thấy yêu mến những thứ thiêng liêng còn lại của cái nhà máy mà quá khứ của nó có lẽ còn vinh quang và đáng được trân trọng hơn là tương lai. Ông sẵn lòng bỏ qua việc nhà máy chỉ thu được lợi nhuận xoàng xĩnh, miễn nó không phải là nơi tiền bạc của ông bị thất thoát và đòi hỏi ông phải cấp thêm vốn. Về mặt tinh thần chứ không phải tài chính, Hathaway là biểu trưng của đạo đức kinh doanh của New England mà Buffett rất tôn sùng. Vì vậy, Buffett đã sẵn lòng đánh đổi tiền bạc lấy lương tâm và sự

thanh thản. Ngành dệt may có thể chảy máu cho đến chết nhưng những chiếc máy dệt ở phố Cove vẫn sẽ tiếp tục hoạt động.

Chương 8: NHÂN TÀI TÁI XUẤT

Mùa hè năm 1970, khi đi chơi gôn với người bạn thân Bob Billig, Buffett thấy có tiếng huyên náo ở phía sân trong của câu lạc bộ và hỏi chuyện gì đang xảy ra. Billig đáp cộc lốc: "Là tiệc sinh nhật lần thứ 40 của anh đấy, họ đang chờ chúng ta kìa." Khi Buffett còn đang ngập ngừng đứng lại thì đám đông đã tiến đến gần ông, một điệp khúc quen thuộc cất lên. Buffett rất cảm động mặc dù ông vẫn giữ được vẻ điềm tĩnh. Ở tuổi trung niên, ông vẫn được mọi người kỷ niệm ngày sinh nhật một cách rất trìu mến. Ở Omaha bấy giờ ông đã là một nhân vật quan trọng: chủ tịch Tuần báo Sun, giám đốc Ngân hàng Omaha National Bank. Như một người bạn đến viếng thăm Omaha quan sát được, Buffett có thể giới thiệu đặc điểm tài chính của mỗi tòa nhà và từng công ty ở đây.

Kể từ khi quỹ đầu tư của ông chấm dứt hoạt động, Buffett không còn làm việc toàn thời gian nữa. Nhưng việc hỗ trợ cho Ken Chace và quản lý danh mục đầu tư của Hathaway cũng tiêu tốn khá nhiều thời gian. Ba đứa con ông đều đang ở tuổi mới lớn. Trong một bài viết về ông trên một tạp chí chuyên đề, ông được miêu tả là người đàn ông trầm lặng, giám sát các khoản đầu tư từ ngôi nhà sang trọng của mình và có cuộc sống khá thoải mái. Buffett trả lời thẳng thắn với những người quản lý quỹ đầu tư trẻ tuổi tìm đến sự tư vấn của ông rằng: "Tôi không còn làm công việc quản lý đầu tư nữa, vì thế tôi phải từ chối mọi lời đề nghị, bao gồm cả đề nghị của các cậu" – nghe như thể phố Wall sẽ không bao giờ còn nghe thấy tiếng nói của ông nữa vậy.

Sau sinh nhật lần thứ 40, Buffett lại một lần nữa triệu tập những học trò của Graham ở Williamsburg, Virginia. Nhưng lần này không có Graham nữa. Và cũng thật kỳ lạ, trong số những người đến tham dự chỉ có Buffett là người duy nhất không hoạt động trong lĩnh vực chứng khoán. Thị trường đã ở mức cao đến nỗi không còn hấp dẫn nữa, còn ông lại đang đặt ra cho mình những câu hỏi hoàn toàn tự nhiên – ví dụ như khi đã có 25 triệu đô-la thì việc tích lũy thêm của cải còn có tác dụng gì nữa? Bạn ông là Carol Loomis viết trên tờ Fortune rằng Buffett cảm nhận rõ ràng thời gian và tài sản của ông bây giờ nên được hướng về những mục đích khác hơn là kiếm thêm nhiều tiền."3. Bill Ruane thúc giục ông ra tranh cử Tổng thống.

Thực ra, Buffett cũng đang suy nghĩ một cách nghiêm túc về việc phục vụ cộng đồng, Ông không muốn đứng ra tranh cử – ông thừa nhận rằng mình quá kín đáo và không đủ mạnh mẽ để trải qua thử thách quá lớn đó. Nhưng ông đứng sau hậu trường. Ông ủng hộ những ứng cử viên tiềm năng của Đảng Dân chủ như Harold Hughes và Allard Lowenstein. Ông cũng bắt đầu kết thân với các chính trị gia như thượng nghị sĩ Frank Church và Richard Clark hay thống đốc bang Jay Rockefeller. Geoffrey Cowan, một cây bút của tờ Village Voice, có lần đã đến ăn tối tại nhà Buffett cùng với John Culver, một ứng cử viên cho ghế thượng nghị sĩ Hoa Kỳ. Thật kỳ lạ, câu chuyện trên bàn ăn của các triệu phú lại xoay quanh vấn đề tự do chính trị.

Howard Buffett vẫn tôn sùng nước Mỹ như một sản phẩm hoàn hảo, một xã hội toàn diện và khép kín không cần đến sự thay đổi. Thế nhưng Warren, mang trong mình lòng cảm thông rất Mỹ với những số phận phải chịu nhiều thua thiệt, lại có cùng quan điểm với các nhà cấp tiến như Ben Rosner và Ken Chaces. Giống cha mình, ông ghét cay ghét đắng những kẻ "phất lên nhờ gặp vận đỏ" (chẳng hạn ông khinh bỉ quyền chọn mua cổ phiếu), thế nhưng ông lại phải gặp họ trong câu lạc bộ thể thao ngoài trời hay trong phòng họp nhiều hơn ở ngoài phố. Một lần, trong một bữa tối tiếp tân quan trọng, khi có một vị khách phàn nàn về chi phí cho chương trình phúc lợi xã hội dành cho người nghèo, Buffett đã trả lời một cách mỉa mai: "Tôi còn quan tâm đến phúc lợi xã hội cho người giàu nhiều hơn đấy"5.

Quan điểm này được phản ánh rất rõ nét trong lối sống của Buffett. Ông chỉ chi tiêu trong giới hạn của mức lương khiêm tốn 50.000 đô-la nhận được từ Berkshire. Con cái ông đều đi học trường công, và Warren khuyến khích chúng làm những gì chúng thích bất kể việc đó có kiếm được nhiều tiền hay không. Sự thực là con trai ông, Peter chỉ biết đến sự giàu có của cha mình khi đọc báo. Còn Susie, con gái ông nói:

"Chúng tôi cũng sống như mọi gia đình khác. Thậm chí tôi còn luôn tự chi trả tiền quần áo cho mình và không khi nào gặp rắc rối với nợ nần. Tôi không có xe hơi. Tôi bắt đầu kiếm việc làm thêm từ lúc 16 tuổi, công việc đầu tiên của tôi là nhân viên bán hàng ở cửa hàng Carriage."

Nói chung, Buffett cố gắng coi nhẹ tiền bạc của mình. Khi công chúng tò mò rỉ tai nhau về sự giàu có của ông và chuyện đến tai gia đình ông, Buffett đã nói đùa: "Chúng ta sẽ gắn một tấm biển lên cửa, trên đó viết rằng Bill Scott (trợ lý của ông) phải thức suốt đêm để canh tiền". Ông cũng đùa rằng, "Với Peter, trong di chúc của tôi cũng chỉ có câu: 'Xin chào, Pete!' mà thôi" Đó không hẳn chỉ là một câu nói đùa. Warren rất nhạy cảm về khối tài sản khổng lồ của mình và luôn nhắc nhở các con đừng trông mong một xu nào từ nó. Ông vẫn luôn sợ rằng ngay cả một chút tiền nhỏ của mình cũng có thể sẽ làm hư chúng.

Đó có vẻ là thái độ hơi cực đoan, nhưng như một hệ quả tất yếu, ở gia đình Buffett luôn có một bầu không khí không tiền bạc, thân mật và bình đẳng. Trong bữa tiệc vào ngày lễ Halloween, nhà Buffett đã mời tất cả trẻ em lang thang cơ nhỡ đi ngang qua vào – một hành động không thể nào mong chờ từ J. P Morgan hay Henry Kravis6. Người ghé vào sân quần vợt của gia đình Buffett để chơi quần vợt nhưng không báo trước đông đến nỗi ông gọi họ là "Hội thanh niên Cơ đốc giáo".

Dưới sự chăm sóc của Susie mẹ, căn nhà trở thành nơi trú ẩn an toàn khỏi những xung đột thế hệ trong kỉ nguyên Woodstock (phong trào hippy của thanh niên những năm 1960). Layne Yahnke, một người bạn của Susie con nói đó là "ngôi nhà an toàn". Mọi người đều có thể vào nhà và lục lọi tủ lạnh. "Nếu tuyết rơi dày và thành phố này ngừng hoạt động thì đó là nơi bạn nên đến," Yahnke nhớ lại, "ngồi trong phòng khách của họ thật là vô cùng dễ chịu".

Susie đã trang trí căn nhà hợp với sở thích của bà là màu cam sáng và màu vàng. Trên tường nhà treo những bức tranh của các họa sĩ mà bà đã bảo trợ, trong đó có những tấm áp phích vẽ linh vật của những người thuộc cung Bảo Bình (người sinh trong khoảng 20/1 đến 18/2) và bức tranh cổ động rất nổi tiếng thời bấy giờ "Chiến tranh có hại cho trẻ em và những sinh vật khác". Người chủ của gia đình thường hay xuống lầu để lấy một ít bỏng ngô. Mặc dù đã "nghỉ hưu" và không quản lý quỹ đầu tư nào nữa, ông vẫn luôn ở trên lầu làm việc. Layne Yahnke kể thêm:

Tối thứ bảy, phòng sinh hoạt của gia đình đầy trẻ con. Bà Buffett ở đó, chúng tôi chơi nhạc cho bà nghe, bà cũng chơi nhạc cho chúng tôi nghe. Mãi cho đến 0h30 sáng, bạn sẽ nghe thấy tiếng: "Ồ, Susan, em lại đang làm gì đó hả?" Nhưng chẳng hề có quy định nào. Đến khi ông đi ngủ thì chúng tôi mới vặn nhỏ nhạc xuống.

Vào năm 1971, Susie mẹ đề nghị Warren mua ngôi nhà dùng để nghỉ dưỡng có giá 150 nghìn đô-la ở bờ biển Laguna, miền Nam Los Angeles, Nó chỉ ở gần biển chứ không nhìn ra biển như các căn đắt tiền khác và chỉ được bày biện bằng nhiều đồ mây tre. Mùa hè đầu tiên, chỉ có 13 đứa trẻ đang tuổi mới lớn tụ tập ở đó. Buffett đã tự động thu xếp giấy tờ ông mang theo từ văn phòng và tìm một nơi khác yên tĩnh hơn để làm việc, ông khá khoan dung với bạn bè của con mình. Một buổi tối, ông dẫn tất cả chúng đi ăn tối. Sau bữa ăn, người phục vụ quay lại bàn với tấm thẻ tín dụng của ông trên tay, anh ta nhẹ nhàng thông báo: "Thẻ của ngài đã hết hạn rồi ạ." Buffett nhướng mày với vợ và đưa cho người phục vụ chiếc thẻ thứ hai mà chẳng nói lời nào, như để ám chỉ rằng thực ra ông cũng là một vị khách rất hào phóng.

Trong khi Warren đang cân nhắc về vai trò chính trị của bản thân thì Susie lại dành khá nhiều thời gian ở miền Bắc Omaha, một quận tồi tàn của người da đen (nơi sinh của Malcolm X – vị bộ trưởng theo đạo Hồi gốc Phi, một nhà hùng biện và là người hoạt động tích cực trong phong trào nhân quyền). Ngoài việc là chủ tịch của cơ quan tình nguyện địa phương, cô còn đi khắp các trường học và dường như luôn có mục đích hay nhiệm vụ gì đó ở miền Bắc. (Tom Rogers, cháu trai của cô vẫn đùa: "Ồ, cô có phải người da đen không? Cô nghèo lắm à? Cô cần bao nhiêu tiền?")

Được Susie khích lệ, Warren cũng bắt đầu vào cuộc. Quỹ riêng của họ có tên Buffett Foundation bắt đầu cấp hơn 50 suất học bổng mỗi năm cho các sinh viên đại học người da đen. Vào đầu những năm 1970, Rodney Wead, một người bạn của Susie lúc ấy đang xúc tiến hoạt động cho các doanh nghiệp do người da đen điều hành đã mời Warren tham gia. Wead có tầm nhìn của "chủ nghĩa tư bản da đen", ông nghĩ rằng Buffett chính là người có thể giúp ông thành lập được Ngân hàng Cộng đồng Nebraska.

Buffett đã đồng ý, Ông và Nick Newman (người cùng sinh hoạt câu lạc bộ ngoài trời với ông) gia nhập hội đồng cố vấn của ngân hàng và dành một phần thời gian của họ cho việc này. Buffett cũng đầu tư một khoản tượng trưng, chỉ bằng 1,4% vốn điều lệ của ngân hàng9. Tuy nhiên, không giống Susie,

Warren không hề ngây thơ. Ông không ngừng cảnh báo giám đốc ngân hàng rằng phần nhiều các ngân hàng nhỏ đều thất bại bởi các khoản nợ. Khi ngân hàng đang triển khai cho vay, Buffett gửi hội đồng quản trị của nó một bức thư rất rành mạch kèm theo bản sao một câu chuyện được đăng trên báo về một ngân hàng tương tự ở Denver đã phá sản như thế nào.

Các vị sẽ để ý thấy rằng chủ tịch của ngân hàng đó đã nói: "Khi chúng ta thành lập ngân hàng, mong muốn của chúng ta là hỗ trợ các nhà đầu tư thiểu số và những người được coi là thấp cổ bé họng làm ăn. Chúng ta đã làm đúng như thế, nhưng một số người trong số họ đã không hành xử tốt với chúng ta khi trả nợ, và đó là nguyên nhân thất bại của chúng ta." Vị chủ tịch này đang mắc sai lầm lớn là đổ lỗi cho người đi vay. Ngân hàng nào cũng có những khoản vay khó đòi, và đó là lỗi của ngân hàng vì ngân hàng đã chấp nhận đơn xin vay của họ.

Khi Ngân hàng Cộng đồng bắt đầu lúng túng trong hoạt động, Buffett tự để mình đứng ngoài cuộc. Wead có gợi ý rằng Buffett nên bảo trợ một vài sinh viên da đen và hướng dẫn họ về tài chính, nhưng Buffett không đáp lại. "Warren là một người khó hiểu," Wead kết luận, "ông tốt bụng, thật thà, chăm chỉ. Nhưng ông không bao giờ hiểu được vai trò của mình với tư cách là một người giàu có trong một cộng đồng có lắm chuyện phiền toái của chúng ta." Khi những khoản vay khó đòi tăng lên như Buffett đã lo lắng báo trước, ông dứt khoát từ chối không đầu tư thêm vốn nữa.

Wead than phiền rằng Buffett "không hiểu cái vòng luẩn quẩn của đói nghèo". Sự thật lại trái ngược. Buffett hiểu rõ cái vòng luẩn quẩn đó nên đã cài khóa ví tiền của ông lại. Chẳng có chút hy vọng nào về lợi nhuận, ông không muốn đầu tư thêm nữa vào Ngân hàng Cộng đồng như đã làm với ngành dệt.

Bất chấp lý tưởng tốt đẹp của mình, Buffett rất nghi ngờ những kẻ viện vào cớ đó để tiêu tiền một cách bừa bãi. George McGovern, người sau này đã chạy đua để được Đảng Dân chủ đề cử làm ứng cử viên tổng thống, đã từng ở nhà Buffett và dường như dành được sự quý mến của ông. Nhưng không lâu sau đó, khi tuyên bố rằng nếu là Tổng thống, ông ta sẽ phấn đấu để mỗi người Mỹ có thu nhập chính thức 1.000 đô-la một năm. Buffett đã rời bỏ ông ta nhanh chóng và bầu cho Richard Nixon.

Một mặt, Buffett chi tiêu rất chặt chẽ, mặt khác ông cũng nghĩ rằng con người hay các tổ chức (hay con cái ông) sẽ không có được lợi lộc gì từ việc tiêu những đồng tiền kiếm được dễ dàng. Ông đánh giá những dự án phúc lợi xã hội bằng cùng một lăng kính ông dùng cho những dự án kinh doanh: ông muốn có lợi nhuận. Những việc làm tốt đẹp cho cộng đồng đôi khi đòi hỏi người ta tiến hành dựa trên thử nghiệm và sai lầm, thậm chí là cả niềm tin. Nhưng Buffett không thể tạo ra bước nhảy vọt như vậy. Chính các nguyên tắc chặt chẽ giúp ông trở thành một nhà đầu tư giỏi đã phá vỡ khuynh hướng mạnh mẽ muốn cống hiến cho những thay đổi trong xã hội của ông. Ông luôn cần có một tiêu chuẩn để đánh giá. "Trong đầu tư, bạn có thể đo lường được kết quả," ông thú nhận với một phóng viên. "Còn với những lĩnh vực khác thì đôi khi bạn không biết cuối cùng mình thắng hay là thua nữa"

Giống như những người giàu có khác, Buffett nghĩ rằng ông có thể đóng cả vai trò của người công dân gương mẫu lẫn một nhà tư bản khôn ngoan trong ngành xuất bản. Vào cuối những năm 1960, Jay Rockefeller đã giới thiệu ông với Charles Peter, người đang nỗ lực thành lập một tờ Nguyệt san có tên Washington Monthly. Tờ nguyệt san này tán thành chủ nghĩa tự do khôn ngoan mà Buffett ngưỡng mộ. Ông đã đầu tư 32.000 đô-la và mời Joe Rosenfield – một người bạn cùng tư tưởng với mình đến từ Des Moines làm đối tác. Tràn ngập những kế hoạch tốt đẹp, Buffett nói với Rosenfeild: "Vụ này sẽ rất thú vị, và chỉ cần ở trên điểm hòa vốn một chút thôi thì cũng đã rất đáng để đầu tư rồi."

Peters đồng ý bỏ vốn ngay. Buffett và Rockefeller đã bay đến tận New York và thuê một chuyên gia tư vấn để đánh giá xem liệu tờ tạp chí có đáng đầu tư lâu dài hay không. Khi được kết luận rằng nó đáng giữ lại, Buffett đồng ý đầu tư thêm 50.000 đô-la nữa. Nhưng sau đó, tự ông bắt đầu nghi ngờ kết quả vừa có được. Ông gọi cho Peters và nói muốn rút khỏi thương vụ này vì nó có thể là cái bẫy chết người. Nhưng Peters nhanh nhẩu lại cam đoan rằng tờ nguyệt san này sẽ là một món hời, điều mà chẳng ai trong bọn họ thực sự tin cả. Họ trao đổi qua lại trên điện thoại, Buffett đưa ra con số khiêm tốn mà ông có thể bỏ ra. Nhưng Peters lại cố gắng thuyết phục. Cuối cùng, Buffett đã đồng ý.

Khoản tiền này rất nhỏ bé, nhưng như Ken Chace đã học được, đó không phải là vấn đề. "Warren luôn muốn có các bản báo cáo tài chính hàng năm. Tờ Monthly chính là tiếng nói mà Buffett hằng mong mỏi: có ảnh hưởng và tiếng vang lớn. Nhưng xét về mặt kinh doanh nó lại là một trò đùa ngớ

ngắn. Mặc dù có ít nhân viên và vận hành với chi phí nhỏ (Peters có thu nhập khoảng 24.000 đô-la một năm từ việc điều hành), nhưng Buffett vẫn rất bực mình vì Peter không bao giờ lập báo cáo tài chính. Thậm chí ở một nơi không có khả năng làm ra một đồng nào, ông cũng cần tiêu chuẩn bất di bất dịch đó để đánh giá nó.

Buffett phàn nàn với Rosenfeild: "Lúc nào họ cũng nói về phương pháp quản lý mở nhưng lại không hề đưa ra một bảng số liệu nào." Peters nói rằng Buffett bị giằng xé giữa một bên là mục đích lý tưởng cao cả, một bên là ý nghĩ khủng khiếp rằng sau này trước bia mộ của ông người ta sẽ nhắc đến việc ông đã đầu tư vào tờ Washington Monthly.

Buffett thực ra rất quan tâm đến ngành báo chí. Năm 1971, ông đã gọi cho tờ Monthly đề nghị được đăng một bài viết của mình mà ông cho là rất mới mẻ. Nhưng hai nhà biên tập trẻ ở đây đã từ chối, nghĩ rằng bài do một nhà triệu phú viết ra sẽ không phải là điều tốt lành.

Sau đó Buffett gửi bài viết của mình cho Sun, nơi sở hữu một số tờ tuần báo phát hành tại Omaha mà ông đã mua cho Berkshire. Stanford Lipsey là tổng biên tập và là bạn khá thân của Buffett. Lipsey đã qua chỗ Buffett, uống Pepsi-Cola và hai người nói chuyện hàng giờ về việc cải tiến tờ báo và sử dụng nó như một lực lượng xã hội ở Omaha. Họ đã cùng nhau thử tạo ra "anh hùng" và tích cực ủng hộ một ứng cử viên nặng kí cho chức thị trưởng (nhưng đã thất bại). Một lần, Buffett gọi điện cho Lipsey và nói rằng câu chuyện trong bài xã luận về việc quản lý tiền lương – giá cả của tổng thống Nixon thật kinh khủng. Lipsey nhắc nhở ông: "Warren, chính ông đã đưa nó cho tôi mà."

Lần này, bài báo mà Buffett muốn Lipsey xem đề cập đến Boys Town, một cơ sở giáo dục có uy tín của Ohama. Nó được Edward J. Flanagan, một tu sĩ người Ailen, xây dựng năm 1917 làm nơi giáo dục đặc biệt dành cho thiếu niên hư hỏng. Nó từng nổi tiếng cùng với bộ phim được Giải Oscar năm 1938 do Spencer Tracy đóng vai chính. Có nguồn tin cho Buffett biết rằng Boys Town hiện đang có rất nhiều tiền và ngày càng đi lạc rất xa so với ước mơ của Cha Flanagan.

Câu chuyện được viết và gửi cho tờ Sun, một tờ báo khá hăng hái nhưng vẫn có vẻ yếu thế hơn so với tờ Omaha World-Herald (Người đưa tin Omaha). Lần này, Buffett đã cho Lipsey một thông tin vô cùng quan trọng: Lần đầu tiên, Boys Town được yêu cầu đệ trình bản kê khai thuế16. Và nó chỉ ra rằng Boys Town có một danh mục đầu tư đáng kinh ngạc, vào khoảng 162 triệu đô-la, gấp đôi số tài sản của Đại học Notre Dame. Trong khi đó, nó ngày càng có ít học viên. Vậy mà vẫn tiến hành những chiến dịch vận động ủng hộ rầm rộ qua thư dưới cái vỏ bề ngoài nghèo túng.

Những câu chuyện như thế này luôn thiêu đốt tâm can Buffett. Ông có một niềm tin tuyệt đối vào vốn, bởi vì bất kỳ một khoản vốn nào, ngay cả con số nhỏ bé của nữ hoàng Isabella, cũng có thể gieo mầm cho hàng nghìn tỷ đô-la sinh sôi nảy nở trong tương lai. Làm lãng phí hay sử dụng sai mục đích với ông đều là tội lỗi.

Bài báo về Boys Town được hoàn thiện trong bí mật. Buffett, Lipsey và người biên tập đã chỉnh sửa bản thảo dài sáu trang trong văn phòng của tòa soạn. Buffett lấy tiêu đề câu chuyện từ một dòng trong Kinh Thánh (đoạn Luke 16) mà với ông đó có thể là lời nhắc nhở với bất cứ ai sử dụng đồng tiền không đúng cách, trong đời sống cũng như trong kinh doanh: "Hãy phúc trình sổ sách chi tiêu đi hỡi tên quản gia gian trá kia."

Câu chuyện được xuất bản vào tháng 3/1972 và giành được Giải thưởng Pulitzer.

Buffett luôn yêu thích các tờ báo. Nó gợi cho ông nhớ về thời thơ ấu khi ông làm người đưa báo cho tờ Washington Post. Ông thích cái cảm giác khi ngửi thấy mùi mực từ những tờ báo vừa ra khỏi xưởng in. Thế nhưng ông không hài lòng lắm với tờ Sun ở Omaha. Giống như các hoạt động kinh doanh mang tính xã hội như Ngân hàng Cộng đồng hay tờ Washington Monthly, tờ Sun không mang lại lợi nhuận. Và mặc dù rất tự hào về Giải thưởng Pulitzez, ông vẫn muốn có lợi nhuận.

Còn tờ Sun lại là một doanh nghiệp nghèo nàn. Khi giá bán lẻ một tờ báo tăng lên thì tổng số phát hành của nó cũng lập tức rớt mạnh. Lipsey nhận thấy: "Warren không thể lường trước được điều đó". Kinh nghiệm này hình như đã tác động rất mạnh đến ông. Đột nhiên, ông muốn biết tất cả về ngành báo chí. Ông bắt đầu tìm hiểu cặn kẽ về nó cũng như các kênh truyền thông khác với tư cách là một ngành kinh tế. Cũng như đã có lần, sau khi tìm ra GEICO, ông đã đắm chìm vào ngành bảo hiểm, giờ đây ông

không thể ngủ được cho đến khi biết cặn kẽ ngành báo chí. Càng tìm hiểu nhiều, ông càng nhận ra rằng tờ Sun chỉ là một tờ báo loại hai và không có hy vọng gì trong tương lai. Không lâu sau câu chuyện về Boys Town, Buffett viết thư cho một đồng nghiệp trong ngành báo:

Tôi nhắc lại là vào năm 1910 có 1207 thành phố trong cả nước có nhật báo, trong đó 680 thành phố có tới hai tờ hoặc nhiều hơn cạnh tranh với nhau. Tới năm 1971, 1511 thành phố có nhật báo, nhưng chỉ 37 trong số đó có hai tờ hoặc nhiều tờ có thể tồn tại và cạnh tranh với nhau. Và khi tôi viết lá thư này, tờ Daily News ở Washington, dù được tập đoàn hùng mạnh Scripps-Howard hậu thuẫn, cũng đã phải đóng cửa giống như tờ Herald-Traveler ở Boston và tờ Evening News ở Newark… Bài học cay đắng mà chủ những tờ báo đó rút ra là sở hữu một tờ báo được xếp hạng hai trong tâm chí người đọc và nhận thức của cộng đồng thì sẽ chỉ nhận về sự thua lỗ nặng nề mà kể cả phương pháp quản trị tốt nhất hay hầu bao rộng rãi nhất cũng không thể xoay chuyển nổi.

Đối với tờ Omaha Sun, Buffett nhấn mạnh rằng những câu chuyện đạo đức với tư tưởng cứu vớt xã hội của nó sẽ không thể đảm bảo lợi nhuận.

Rất nhiều chuyên gia trong lĩnh vực học thuật này, những người có phần không vui vẻ gì lắm với quan điểm của tờ nhật báo đang chiếm lĩnh toàn bộ thị trường địa phương hiện nay, vẫn thường đề xuất với tôi rằng tương lai tươi sáng đang chờ đợi chúng ta ở phía trước nếu chúng ta cũng chuyển sang làm một tờ báo ra hàng ngày như đối thủ cạnh tranh. Lời khuyên của họ quả là rất chân thành. Chỉ có điều, dường như sự thực không thể chối cãi là trước đây chưa từng có ai làm được điều đó không hề có chút tác động nào đến những con người mang nặng đầu óc lý thuyết này thì phải.

Buffett thừa nhận rằng sẽ thực sự ‘tuyệt vời’ khi sở hữu một tờ báo có tầm ảnh hưởng chi phối với công chúng. Ông thường nói với bạn bè rằng một tờ báo như vậy giống như cây cầu duy nhất dẫn tới một thị trấn nhỏ. Bất cứ ai muốn đi vào sẽ phải trả lệ phí. Một công ty quảng cáo trong thành phố nơi chỉ có một tờ báo thống lĩnh sẽ giống như một chiến hữu ở trên cùng một chiếc thuyền với nó. Một cửa hàng bách hóa ở Omaha phải quảng cáo trên tờ Omaha World-Herald, tờ nhật báo đang nắm độc quyền. Điều đó có nghĩa là, một cách tương đối, tờ báo có thể tự do tăng giá. Nó có được đặc quyền kinh doanh được bảo hộ rất tốt mà những công ty kém ưu thế hơn như nhà máy Hathaway khó có thể mơ tới.

Trước đây Buffett đã từng rất muốn mua tờ Omaha World-Herald đó, nhưng không ai rao bán cổ phần của nó cả. Vì thế ông bắt đầu sục sạo trong ngành xuất bản, cố gắng tìm ra một tờ báo với uy tín và triển vọng tương tự. Ông tìm kiếm mọi khả năng ở California và Maryland. Ông đã đưa ra đề nghị mua tờ Cincinnati, nhưng cũng bị từ chối.

Ông cũng nhờ Bill Ruane sắp xếp cho mình bữa ăn tối với Tom Murphy, bạn học ở Harvard của Ruane. Murphy là chủ tịch Công ty Capital Cities Communications và là ngôi sao đang nổi trong ngành phát thanh truyền hình. Cả hai người bọn họ đều hồ hởi nhận lời. Murphy đã đưa Buffett tới hội nghị của Đảng Cộng hòa ở Miami. Sau đó ông quyết định sẽ đưa Buffett vào ban giám đốc trong công ty của mình. Được Ruane gợi ý, Murphy đã đến tận Omaha để gặp riêng Buffett.

Họ chơi quần vợt với nhau, sau đó Buffett chiêu đãi Murphy bữa tối tại nhà hàng thịt nướng quen thuộc. Cảm nhận được mục đích của Murphy, Buffett không bao giờ để ông ta đặt câu hỏi.

Ông nói: “Anh biết đấy Murph, tôi không thể nào trở thành giám đốc của công ty anh mà không có đa số cổ phần. Nhưng giá cổ phiếu của anh hiện giờ lại đang cao quá. Dù sao đi nữa tôi có thể giúp, anh cứ thoải mái gọi điện cho tôi, đừng ngại”.

Trước đây, chính giá cổ phiếu cao đã gây cho Buffett quá nhiều rắc rối. Kể từ khi thanh lý quỹ đầu tư của mình, ông không tìm được cổ phiếu nào có giá hợp lý để mua vào. Từ năm 1972, Công ty bảo hiểm của Berkshire đã có danh mục đầu tư trị giá tới 101 triệu đô-la, nhưng trong số đó chỉ có 17 triệu đô-la đầu tư vào cổ phiếu. Số còn lại được Buffett dành cho trái phiếu.

Nhưng dần dần, ông quay trở lại cuộc chơi. Một lần nữa, chất xúc tác cho sự thay đổi của ông lại chính là Phố Wall. Các nhà quản lý quỹ, bị choáng váng sau sự sụp đổ của thời kỳ bùng phát, nay đã thu mình lại. Danh mục của họ giờ đây được gộp trong một nhóm gồm những cổ phiếu đang tăng trưởng một cách rõ ràng như là Xerox, Kodak, Polaroid, Avon và Texas Instrument – tất cả đều nằm

trong 50 cổ phiếu được cho là đứng đầu trên thị trường. Quan niệm phổ biến lúc này lại là, những cổ phiếu trên – không giống như cổ phiếu của những công ty nhỏ của thời kỳ bùng phát, sẽ không ngừng tăng trưởng. Vì thế, chúng được coi là "an toàn" – thực ra là an toàn ở mọi mức giá.

Vậy là cho đến năm 1972, tốp 50 đang được giao dịch với mức giá cao không tưởng, 80 lần lợi nhuận thu được. Phố Wall rút ra bài học từ thời kỳ bùng phát, nhưng lại không phải là bài học đúng đắn. Các quỹ đầu tư đã đổ về với những cổ phiếu "an toàn hơn", nhưng nguy cơ thì không bao giờ chỉ gắn chặt với một cổ phiếu này hay cổ phiếu khác, nó sẽ hiện diện ở nơi mà các nhà đầu tư ra sức bắt chước người khác một cách thiếu suy nghĩ.

Trong khi đó, Buffett bắt đầu tìm kiếm những cổ phiếu có giá cả hợp lý hơn bên ngoài top 50 và mua chúng cho công ty bảo hiểm của Bershire. Lúc thì là Công ty cấp nước California, lúc là Ngân hàng 1st Citizens Bank của Smithfield, hay General Motors. Và còn nhiều cổ phiếu khác nữa như Scripps-Howard Investment, Cleveland Cliffs Iron, Vornado, Omaha National.

Năm 1973, các cổ phiếu ở tốp 50 bắt đầu đi xuống. Và các nhà quản lý quỹ lại chùn chân khiếp sợ. Những cổ phiếu "an toàn" đang rớt giá. Phải chuyển hướng thế nào nữa đây? Chỉ số Dow Jones có lúc đã phá ngưỡng 1.000, giờ rớt xuống còn 950. Cả thị trường dao động. Phố Wall, vừa mới thoát khỏi sự cuồng loạn của thời kỳ bùng phát, giờ lại ở trong tình trạng trì trệ. Thông tin môi giới cạn kiệt, chẳng ai ngó ngàng đến các báo cáo phân tích. Những công ty niêm yết từ năm 1969 đành ngậm ngùi nhìn cổ phiếu của mình rớt giá tới quá nửa.

Sự uể oải của thị trường cũng có tác động tới Buffett, nhưng theo cách hoàn toàn trái ngược. Sự thay đổi kỳ lạ trong ông rất quen thuộc, nó giống như một cuốn phim đèn chiếu của thập kỉ trước được quay ngược. Trong thời kỳ bùng phát, ý tưởng và ham muốn của ông dần dần cạn kiệt, nhưng bây giờ, khi thị trường đang trùng xuống mạnh mẽ thì ông lại hồ hởi trở lại như một chú ngựa non.

Nhìn vào các hoạt động môi giới của Bershire năm 1973, hẳn người ta sẽ có ấn tượng là Buffett đang lướt thật nhanh qua các gian hàng lớn trong một cuộc mua sắm hàng giảm giá – ở đây chộp lấy National Presto Industries, ở đó là Detroit International Bridge, ở một gian khác là Sperry & Hutchinson. Và tiếp theo là U.S Truck Lines, Munsingwear, Handy & Harman. Thị trường càng sụt giá, ông lại càng lướt nhanh hơn – J. Walter Thomspson, Coldwell Banker, Dean Witter, King's Department StoresMorse Shoe, Ford Motor, Pic N Save, Mitchum Jones & Templeton, Grand Union, Studebaker-Worthington.

Nhà buôn hàng dệt may Ralph Rigby đến thăm Omaha vào thời gian đó và nhận thấy Buffett đang ở trong trạng thái rất hưng phấn. Rigby kể: "Ông ấy nói có nhiều người thích chơi bóng chày hay theo dõi các cuộc đua ngựa. Còn ông ấy chỉ có một sở thích là làm ra tiền, đó cũng là hoạt động giải trí của ông."

Một lần, Jugde John Grant, một đối tác trung gian của ông có nói đến việc hiện giờ ông đang rất vui vì tham gia vào một thương vụ hấp dẫn. "Ánh mắt ông ấy dường như long lanh hơn. Ông ấy nói: 'Anh biết không, có những hôm tỉnh dậy, tôi vui đến nỗi muốn nhảy một bài theo điệu clacket.'"

Vào các buổi tối, Buffett thường đến cửa hàng Cris Drugstore trên đường số 50 để mua tờ World-Herald có đăng giá đóng cửa các cổ phiếu. Sau đó ông về nhà và lại ngồi nghiên cứu chồng báo cáo tài chính. Với những người khác, đó là giờ làm việc. Còn đối với Buffett đó chỉ như một buổi tối vui vẻ đi chơi trong trung tâm thành phố.

Nhưng ông không chỉ làm mỗi việc đó. Nếu còn thức, ông sẽ tiếp tục với những công việc khác. Ông sẽ đề nghị giúp Peter làm bài tập mặc dù Peter biết thừa rằng đó không phải là điều ông thực sự muốn làm. Một ngày nọ, khi về đến nhà, ông thấy con trai đang nhăn nhó vì đau đớn trên chiếu nghỉ ở cầu thang. Peter bị ngã đập lưng xuống sàn khi đang thay bóng đèn. Buffett, với sự vội vã thường thấy, liền dìu cậu dậy và đưa lên lầu. Ông chợt nhận ra mình đã thiếu tình cảm như thế nào và đã xin lỗi con trai.

Theo một nghĩa nào đó, Buffett giống như một đứa trẻ trong gia đình. Sự ham mê công việc đã làm lu mờ mọi vai trò khác của ông, cũng giống như thói quen ăn uống không tinh tế, nỗi sợ hãi trước sự thay đổi, sự ỷ lại vào Susie, ngay cả sinh lực mạnh mẽ và tính hài hước của ông cũng có cái gì đó non nớt, ngây thơ mà người ta thường thấy ở những nhân vật phi thường. Một người bạn gái thân của ông

nói rằng khi ở với ông, bà có cảm giác như họ đang "chơi trò bắn bi của trẻ con."

Niềm say mê cổ phiếu của ông thực sự gây khó khăn cho Susie về nhiều mặt. Theo lời bà kể cho bạn gái thân thì bà luôn khao khát chia sẻ với chồng như tất cả những người vợ bình thường khác. Những khi Howie, đứa con thứ hai của họ gặp rắc rối, bà phải tìm đến cha mình, một nhà tâm lý học, để xin lời khuyên trong khi người chồng vẫn đang mải mê trong thế giới của riêng ông. Không phải là Buffett không quan tâm đến gia đình. Ông không cố ý làm như thế – cả gia đình đều biết ông sẽ không bao giờ làm đau một con kiến. Theo Peter thì ông chỉ đơn giản không nhận thấy sự lạnh lùng của mình với mọi người mà thôi.

Cả gia đình ông đều phán xét rất công bằng sự mù quáng ấy. Họ coi công việc của ông như một cống hiến lớn lao mà không ai nên xen vào làm phiền. Và theo một ý nghĩa nào đó thì điều này là hợp lý. Luôn có điều kỳ diệu nào đó đang diễn ra trong căn phòng và cũng là thế giới riêng của ông. Và trong những năm đầu và giữa thập kỉ 1970, nó còn diễn ra mạnh mẽ hơn bao giờ hết.

Thời kỳ đó, Buffett thường nhấc máy lên và trả lời bằng câu nói quen thuộc "Anh khỏe không" với giọng điệu đầy cảm xúc như không thể nén nổi niềm vui. Theo như lời Clifford Hayes của công ty Chiles Heider & Co., một người môi giới mà Buffett hay giao thiệp làm ăn thì ông phải gọi đến "dăm bảy lần mỗi ngày."

Ông chỉ muốn biết thông tin mà không cần biết quan điểm của ai về nó. Ông sẽ hỏi về công ty mà ông quan tâm. Tôi nói: "Ông muốn gì nào? 5 nghìn cổ phiếu hay là 10 nghìn cổ phiếu?" Và ông ấy sẽ nói: "Anh hãy mua vào đi".

Buffett lướt ngón tay dọc theo cột chỉ số giá trên cổ tức trên bảng cổ phiếu, tất cả chúng đều chỉ [thấp] ở mức một con số. Đó quả là một trong số những lần hiếm hoi của Phố Wall: Nước Mỹ đang được cho không mà chẳng có ai buồn lấy. Và phản ứng của Bufffett chỉ hoàn toàn mang tính bản năng: Trở nên tham lam khi người khác đang sợ hãi.

Giờ đây dòng ý tưởng của ông có khi còn dồi dào hơn cả những tỷ bạc mà ông sở hữu – một sự trái ngược hoàn toàn so với thập niên 1960. Năm 1973, Bob Malott, người đang điều hành tập đoàn FMC đã đề nghị Buffett đóng vai trò người quan sát trong khi các ứng viên cho vị trí điều hành quỹ lương hưu của tập đoàn này "diễn thuyết tranh cử". Họ dùng thứ ngôn ngữ vô cùng khó hiểu và Buffett cũng không phí công nghĩ ngợi nhiều. Buffett nhớ lại: "Chúng tôi ngồi đó và lắng nghe họ suốt hai ngày. Rốt cuộc, anh ta hỏi tôi nghĩ thế nào và tôi đã nói tất cả bọn họ đều sẽ chỉ lãng phí thời gian mà thôi"24.

Sau đó Malott đã hỏi liệu chính Buffett có muốn điều hành quỹ lương hưu này hay không. Buffett nói: "Được thôi, nhưng hãy nhớ rằng FMC sẽ chỉ nhận được những ý tưởng còn sót lại của tôi thôi. Tôi sẽ phục vụ Berkshire đầu tiên, thứ hai là Quỹ Warren và Susie Buffett và thứ ba mới là FMC." Điều đáng nói ở đây là ông thấy mình có đủ ý tưởng cho tất cả những thứ đó.

Đối với Malott, đó là một việc làm táo bạo. Không một ai trong số những người được hưởng trợ cấp của FMC, các cổ đông hay công chúng biết rằng Buffett đang quản lý tiền cho ông ta. Trong hơn 5 năm Buffett điều hành Quỹ này, danh mục đầu tư của nó đã tăng 51% so với 3% tăng trưởng ít ỏi của chỉ số Dow Jones.

Mối quan tâm hàng đầu của Buffett, như ông nói, chính là Berkshire. Đầu năm 1973, ông muốn huy động thêm tiền cho nó và đã thuê tập đoàn Salomon Brothers phát hành 20 triệu đô-la trái phiếu dài hạn. Denis Bovin, chuyên viên ngân hàng đầu tư này, người vừa tốt nghiệp Harvard đã gặp Buffett ở Bờ biển Laguna. Họ bàn bạc trong khi uống Pepsi và ngắm biển Thái Bình Dương. Lúc ấy Bovin chưa biết đến danh tiếng của Buffett ở Phố Wall. Sau đó anh ta gặp Buffett ở trụ sở chính của Salomon ở New York. Khi họ đi bộ qua sảnh giao dịch rất rộng của ngân hàng, một vài nhân viên đã nhận ra Buffett và la lên – một điềm báo cho những kịch tính mà Buffett sẽ tạo ra sau này ở đây. Robert Spiege, trưởng bộ phận giao dịch chứng khoán chạy lại và thốt lên: "Warren, tôi có một lượng lớn cổ phiếu đây", ông ta cố chào bán cổ phiếu cho ông.

Quyết định phát hành trái phiếu của Buffett được dựa trên nguyên tắc rất cơ bản của ông: huy động tiền khi lãi suất còn đang thấp. (Nếu bạn cứ đợi cho đến khi cần mới đi vay thì lãi suất sẽ tăng lên vì khi ấy nhiều người khác cũng muốn có tiền như bạn).

Những người cho vay thực ra không mấy nhiệt tình. Salomon phải thuyết phục họ rằng số tiền họ bỏ ra là để cho Buffett chứ không phải cho nhà máy dệt. Trong hồ sơ chào bán thể hiện rất rõ rằng Berkshire đã giảm lượng vốn đầu tư cho ngành dệt từ 24 triệu đô-la xuống còn 11 triệu đô-la. Tuy vậy, những người cho vay vẫn kiên quyết thêm một điều khoản nữa vào thỏa thuận đó là họ có thể yêu cầu được hoàn trả nếu Buffett bán cổ phần của ông tại Berkshire.

Buffett đã có được khoản vay chỉ với lãi suất 8%. Vài tháng sau, Donald Mutschler gửi cho Buffett một bức điện chúc mừng:

Thị trường tiền tệ đã cho thấy một cách rõ ràng sự nhạy bén về tài chính mang tên Buffett. Đến thời điểm này thì tôi không chắc là còn có thể huy động số tiền lớn như vậy cho ông nữa hay không và nếu có thể thì… lãi suất cũng phải là 9%... Sự tính toán về thời gian của ông thật hoàn hảo27.

Nhưng Mutschler đã không biết nửa còn lại của câu chuyện. Buffett đã bắt đầu để mắt tới tờ Washington Post. Vào tháng Hai, Berkshire đã mua 18.600 cổ phần của tập đoàn Post, nơi sở hữu nó với giá 27 đô-la[65]. Vào tháng Năm, cổ phiếu này rớt xuống chỉ còn 23 đô-la. Berkshire, với lượng tiền vay được với lãi suất thấp từ Salomon đã mua thêm 40.000 cổ phần nữa.

[65] Để so với giá hiện thời, cần nhớ rằng tới năm 1995, cổ phiếu của Post đã được phát hành thêm với tỉ lệ 1-4.

Khi giá tiếp tục giảm, Buffett lại tiếp tục mua vào. Tháng Chín, ông lại mua một lượng lớn, khoảng 87.000 cổ phiếu với giá 203/4. Vậy là đến tháng 10/1973, mặc dù Berkshire vẫn chưa có tiếng tăm gì trong công chúng, nó đã trở thành nhà đầu tư lớn nhất của tờ Washington Post, tờ báo mà trước đây Buffett đã làm công việc giao phát, thuộc quyền sở hữu của một công ty truyền thông có ảnh hưởng chi phối, thứ mà ông vẫn hằng khao khát.

Công ty này, do Katharine Graham điều hành, còn đồng thời sở hữu bốn đài truyền hình, tạp chí Newsweek, và rất nhiều nhà in. Những tài sản như thế thường được mua bán một cách kín đáo và khó mà định giá cho đúng. Buffett tính rằng nó trị giá 400 triệu đô-la trong khi thị trường chỉ định giá nó ở mức 100 triệu đôla.

Những người bán cổ phần cho Buffett – những nhà quản lý quỹ chuyên nghiệp – chắc hẳn không phản đối đánh giá của ông. Vậy tại sao họ lại bán? Rất đơn giản, họ sợ rằng cổ phiếu này sẽ rớt giá hơn nữa. Họ sợ rằng những người khác cũng sẽ bán ra.

Khi Buffett âm thầm và cẩn thận phân tích tờ báo, ông đã nhận thấy nó là cơ hội vô cùng hiếm có. "Ngài Thị Trường" đã quá âu sầu và thực sự thất vọng. Vào những thời điểm như thế này thì giá cổ phiếu chẳng còn có mối liên hệ nào với giá trị cơ sở nữa. Không ai có thể tìm được món hời như thế này trong một thế giới hiện thực hơn. Buffett giải thích:

Sẽ rất khác nếu bạn tới Kalamazoo và nói với bất kỳ ai đang sở hữu một đài truyền hình ở đó rằng chỉ số Dow Jones ngày hôm nay đã rớt tới 20 điểm cho nên anh phải bán đài truyền hình của anh cho tôi với giá rẻ hơn ngày thường nhiều. Với một công ty cụ thể thì bạn sẽ thực tế như vậy. Nhưng với chứng khoán thì người ta chỉ nghĩ đến giá cả tương đối mà thôi. Khi chúng tôi mua 8% hay 9% cổ phần của tờ Washington Post trong vòng một tháng, không ai trong số những người đã bán cổ phần cho chúng tôi nghĩ rằng họ đang bán những gì trị giá 400 triệu đô-la với giá có 80 triệu. Họ chỉ bán đi vì có thông tin cổ phiếu này đang rớt giá, hay người khác cũng đang bán ra, hay bất kỳ lý do nào khác – tất cả đều cực kỳ vô nghĩa.

Trong khi Buffett đang đầu tư vào tờ Post, công ty Wall Street Transcript đã tập hợp một nhóm các nhà phân tích các công ty truyền thông đang niêm yết trên Phố Wall để đánh giá về ngành báo chí. Họ đều đồng ý với nhau rằng, dựa trên "những nguyên tắc cơ bản" thì cổ phiếu ngành báo chí đang được bán ra rất mạnh với giá hời. Nhưng tất cả đều sợ hãi. Kendrick Noble của công ty chứng khoán Auerbach, Pollak & Richardson, công nhận rằng "Tờ Washington Post chắc chắn là một tờ báo có tầm ảnh hưởng sâu sắc và tiềm năng phát triển tốt". Nhưng Noble có một thói quen chết người của Phố Wall là xem xét sự việc một cách chủ quan:

Tôi nghĩ rằng thị trường đang xem nhẹ các nguyên tắc cơ bản. Và với hiểu biết của chúng ta về kịch

bản kinh tế, chúng tôi nghĩ rằng thị trường có thể sẽ tiếp tục nguội lạnh… Đây là thời điểm không thích hợp để áp dụng phương pháp phân tích dựa trên các nguyên tắc cơ bản…

Thực ra đây mới là thời điểm tuyệt vời để phân tích dựa trên các nguyên tắc cơ bản. Cổ phiếu truyền thông đang rẻ như cho, một sự thật có thể được chứng minh bằng một phép toán đơn giản. Thế nhưng các nhà phân tích ngành truyền thông lại lao vào những việc làm phức tạp và vô nghĩa. Họ chỉ có một nhiệm vụ duy nhất là định giá cổ phiếu của những công ty này, và cổ phiếu của chúng đang ở mức thấp nhất. Đây là lúc để họ thỏa thích vẫy vùng. Vậy mà họ đã để nó trôi qua.

Vào tháng Tám, cổ phiếu của công ty xuất bản Affiliated Publications, chủ sở hữu của tờ Boston Globe, được niêm yết. Nhưng theo quan điểm rất phổ biến lúc đó thì chỉ sở hữu một tài sản duy nhất như vậy khiến nó trở thành một cổ phiếu hết sức rủi ro. Chẳng ai thèm quan tâm đến việc tờ Globe đang chiếm lĩnh tới 2/3 phân đoạn thị trường mà nó hướng tới. Bao trùm lên tất cả chỉ là nỗi sợ hãi rằng nếu có chuyện gì đó xảy ra – đại loại như nếu người dân Boston không còn muốn đọc tin về đội bóng chày Red Sox nữa – thì những ai đã chót mua vào sẽ gặp rắc rối lớn.

Vậy là First Boston, ngân hàng bảo lãnh phát hành cổ phiếu này đã buộc phải đưa ra cái giá rất rẻ. Biết Buffett đang quan tâm đến ngành báo chí, họ gửi một lời đề nghị tới Omaha. Nhưng Buffett còn đang lưỡng lự.

Được điều hành bởi hai gia đình có truyền thống lâu đời của Boston, Affiliated đã xuất bản tờ Globe từ năm 1872. Tổng số phát hành, doanh số và lợi nhuận của nó đều đang tăng, và xu hướng này đang ngày càng trở nên mạnh mẽ hơn. Theo những gì mà Buffett biết thì tờ báo đối thủ của nó là tờ Herald Traveler đã buộc phải đóng cửa một năm trước đó. Boston đang dần trở thành thành phố với một tờ báo độc quyền chiếm lĩnh thị trường, hay như Buffett đã mường tượng là cây cầu độc nhất bắc qua con sông Charles chảy quanh thành phố mà ông chủ của nó có toàn quyền thu lệ phí. Đối với Buffett, việc Affiliated chỉ sở hữu tài sản duy nhất là tờ Globe hoàn toàn không phải là điểm yếu mà là một ưu thế bởi sức mạnh từ vị trí độc tôn của tờ báo mà nó có được không hề bị làm giảm sút đi bởi các tài sản khác.

Khi được đấu giá công khai trên thị trường, Berkshire là người mua lớn nhất. Buffett giải thích rõ lý do của mình trong lá thư gửi William Taylor, chủ tịch của Affiliated.

Harold Andersen (chủ báo Omaha World-Herald), một người bạn thân của tôi, có thể kể cho ông nghe về lòng nhiệt thành của tôi đối với những tờ báo xuất sắc. Và cũng hoàn toàn tương tự như vậy với các cổ phiếu có giá hấp dẫn. Sự kết hợp hai điều này lại với nhau trong cùng một sản phẩm đặc biệt thu hút tôi. Khi thị trường chứng khoán định giá tờ Boston Globe dưới 30 triệu đô-la, nó khiến tôi bật cười.

Bí quyết thành công trong những tình huống như thế này là bạn phải có sẵn tiền để có thể tận dụng được thời điểm thuận lợi nhất, như Buffett thường nói là phải sẵn sàng “ký séc ngay”. Nhờ sự tính toán tuyệt vời của Buffett trong đợt phát hành trái phiếu, Berkshire đã có sẵn tiền. Nó đang mua rất nhiều cổ phiếu, đặc biệt là cổ phiếu của ngành truyền thông: Booth Newspapers, Multimedia, Harte-Hanks Newspapers, và nhiều công ty khác nữa.

Cũng vào thời điểm này, Buffett có hỏi ông bạn thân của mình là Dick Holland ở Ohama một câu hỏi nghe có vẻ ngây ngô về lợi ích khi sở hữu một công ty quảng cáo. Không nghi ngờ gì cả, Holland nói liến thoắng về việc tự mình làm chủ sẽ tuyệt vời như thế nào. Sau đó không lâu ông mới phát hiện ra mối quan tâm thực sự của Buffett: Berkshire đang mua một lượng lớn cổ phần của hai công ty quảng cáo lớn là Interpublic Group và Ogilvy & Mather International.

Buffett thấy quảng cáo như là một tấm vé thông hành trong kinh doanh truyền thông. Tại sao lại như vậy? Ví dụ, không giống với một nhà máy nào đó ở New Bedford, một công ty quảng cáo không đòi hỏi vốn, nó chỉ cần một cái bàn giấy và vài cái bút chì. Và đối với Buffett thì một công ty không cần có tài sản có nghĩa là có lợi thế lớn bởi vì lợi nhuận sẽ chảy thẳng vào túi ông chủ của nó.

Thế nhưng Phố Wall lại có quan điểm hoàn toàn trái ngược. Nó cho rằng bởi vì “tài sản” của các công ty quảng cáo vẫn “đi xuống thang máy để ra khỏi văn phòng mỗi tối” nên chúng chỉ được coi là thứ phù du. Một công ty như Gertrude Stein’s Oakland chẳng có gì khác ngoài vài chú nhóc người Anh

tối ngày làm những trò ngớ ngẩn với mấy khẩu hiệu. Về lý thuyết, ai cũng có thể làm được như thế. Bill Ruane, người cũng đang mua cùng loại cổ phiếu quảng cáo với Buffett, đã tỏ ra rất bực mình với quan điểm trên được đăng trên tờ Wall Street Transcript:

Transcript: Tốt, [quảng cáo] là thứ được phổ biến rộng rãi. Bất cứ ai cũng có thể thành lập một công ty quảng cáo. Ngày mai…

Ruane: Chúng ta không nói về [một mẩu quảng cáo] với cặp nghệ sĩ tóc dài trên tầng áp mái của một ngôi nhà ở Greenwich Village. Chúng ta đang nói về một ngành kinh doanh có phạm vi rộng lớn trên toàn thế giới [công ty Interpublic] với những khách hàng tầm cỡ như Coca-Cola, General Motor và Exxon, [với] tổng doanh thu xấp xỉ 150 triệu đô-la.

Thực tế cho thấy các công ty lớn làm ăn khá ổn định. Vậy thì còn đòi hỏi gì hơn nữa trong khi Phố Wall đang vô cùng ảm đạm, Buffett và Ruane đã mua chúng với mức giá thấp chưa từng thấy, chỉ gấp 3-4 lần lợi tức thu được.

Cho đến năm 1974, Berkshire đã sở hữu 17% cổ phần công ty Interpublic. Biết trước rằng Buffett có thể sẽ nghĩ đến việc nắm quyền kiểm soát công ty, Carl Spielvogel, phó chủ tịch hội đồng quản trị công ty đã gọi điện hỏi xem kế hoạch của ông thế nào.

Buffett mỉm cười: “Kế hoạch của tôi ư?”

Lúc bấy giờ, Spielvogel thực sự lo lắng. Buffett đã mời ông ta ghé thăm Omaha trong lần tiếp theo tới miền Tây. Spielvogel phải nói dối: “Cũng thật trùng hợp, tôi đã định sẽ đi California vào tuần sau”. Ông ta nhớ lại: “Ở Omaha lúc đó, thời tiết âm 10oC. Khi đi trên đường tôi bị trượt ngã liên tục. Tôi không mang ủng bởi vì đã định trước là sẽ tới California.”

Buffett khẳng định với Spielvogel rằng ông chỉ mua Interpublic với tư cách là một nhà đầu tư. Ông đưa ra các nguyên tắc của mình về cây cầu thu lệ phí, về Ben Graham… Đối với Spielvogel, tất cả nghe có vẻ quá đơn giản. Là người am hiểu về ngành quảng cáo ở Hoa Kì, ông không hào hứng lắm với nhà triết học đồng quê này. Ông không tin tưởng Buffett.

Điều này chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Dù hoạt động rất nhiều trên thị trường, Buffett vẫn ẩn mình. Thứ văn phong mà ông viết trong bản báo cáo hàng năm của Berkshire vẫn rất thực tế và ngắn gọn, không hề có những lời lẽ bay bướm. Cả Berkshire Hathaway lúc ấy cũng vẫn còn chưa được ai biết đến.

Đại hội cổ đông hàng năm của Berkshire vẫn được tổ chức ở New Bedford, trong ”cấm cung” cũ của Seabury Stanton. Sau chương trình chính thức, Buffett sẽ để mọi người tự do đặt câu hỏi. Đây là cơ hội cả năm mới có một lần để trao đổi với Buffett về đầu tư. Nhưng hầu như chẳng có ai hỏi cả. Chỉ có Conrad Taff, người đã học lớp của Graham cùng với Buffett, và em trai của Taff là Edwin, một nhà phân tích chứng khoán là tham gia, vì thế Buffett đã bỏ hàng giờ đồng hồ chỉ để trả lời những câu hỏi của anh em nhà Taff.

Có quá ít người quan tâm đến Berkshire, bởi thế mà người ta cũng chả bao giờ thấy giá của nó được đưa lên mặt báo. Bất kỳ ai cũng đã có thể mua nó và có được tỷ lệ lợi nhuận giống y như Buffett mà không cần phải trả bất kỳ một chi phí nào như khi bỏ tiền vào một quỹ đầu tư. Nhưng không ai nhận thấy điều đó cả. Sau khi đạt mức cao 87 đô-la vào giữa năm 1973, Berkshire hạ giá nhanh theo thị trường chung. Đến năm 1974, nó lại hồi phục và đạt mức 40 đô-la. Theo lời của Edwin Taff:

Nhìn chung là không có ai quan tâm tới Berkshire cả, thậm chí cả những nhà đầu tư chuyên nghiệp đã biết đến Warren cũng vậy. Một người trong số đó đã nói ông thà mua nó ở mức 80 đô-la còn hơn vì ít nhất như thế ông cũng thấy nó nhúc nhích chút ít. Tuyên bố của Warren rằng ông đã nghỉ hưu thực sự khiến mọi người rất thất vọng.

Nhưng dường như Buffett lại đang có trong đầu kế hoạch mới cho tương lai của Berkshire. Ông đang mua thêm cổ phiếu của nó cho mình một cách đều đặn. Thậm chí ông còn khuyên các bạn mình trong ngành chứng khoán đừng đầu tư vào Berkshire, để khi có bất kỳ một lượng cổ phiếu nhỏ lẻ nào được giao bán trên thị trường thì ông có thể mua chúng đầu tiên. Charles Heider, người môi giới của Buffett ở Omaha nói rằng: “Warren không muốn ai mua cổ phiếu của Berkshire cả”. Ông còn kiểm soát chúng

chặt chẽ đến mức ông yêu cầu thủ quỹ của mình là Verne McKenzie đừng đầu tư vào Berkshire trong khi đó cũng chính là công ty mà ông ta đang làm việc. (Buffett cuối cùng đã để McKenzie ra đi vào năm 1978 – sau 12 năm làm việc).

Trong khi đó, các cổ phiếu mà Buffett mua cho Berkshire đều đang rớt giá. Vào cuối năm 1973, danh mục đầu tư của Berkshire với tổng trị giá 52 triệu đô-la chỉ còn lại 40 triệu đô-la tính theo giá thị trường. Trong một bức thư gửi cho Gene Abegg thuộc Ngân hàng Rockford, Buffett viết:

Cho dù ông nghĩ ngân hàng của mình đã hoạt động tồi tệ như thế nào trong năm 1973 thì tôi chắc chắn rằng công ty của tôi còn tệ hơn thế nhiều. Thật may là tôi đã thanh lý toàn bộ quỹ đầu tư của mình trước khi làm tất cả những việc này.

Các cổ phiếu của ông rớt giá một cách đáng kể vào năm 1974. Và giá trị tài sản ròng của ông đã giảm tới một nửa nếu tính theo giá cổ phiếu của Bershire. Tuy nhiên, nó không hề làm ông nản lòng. Stan Perlmeter, một nhà quản lý tài chính cũng làm ở Kiewit Plaza, đã nói: “Khi nói chuyện với ông bạn sẽ không hề cảm thấy rằng ông đang lo lắng về điều đó.” Khả năng hiếm có trong việc tách rời cảm xúc khỏi chỉ số Dow Jones là một phần lớn đã đóng góp vào thành công của Buffett. Vào những năm 1960, khi đang kiếm được rất nhiều tiền, ông đã có những dự đoán thật đáng sợ. Nhưng giờ đây, khi vốn liếng đang hao hụt dần dần thì ông lại tỏ ra rất lạc quan. Điều này được thể hiện rõ trong một bức thư gửi cho các cổ đông:

Tôi cho rằng một số cổ phiếu chính yếu mà chúng ta đang nắm giữ có tiềm năng lớn và sẽ tăng trưởng đáng kể trong một vài năm tới. Chính vì thế tôi cảm thấy rất hài lòng với danh mục đầu tư của chúng ta hiện nay…

Một trong số các cổ phiếu có tiềm năng như thế là tập đoàn Affiliated với lợi nhuận tăng 40% trong năm 1973. Thế mà nó lại rớt giá tệ hại. Được chào với giá 10 đô-la lúc ban đầu, chỉ trong vòng vài tháng nó đã rớt xuống còn 9, 8, rồi 7,5 đô-la – nhỏ hơn năm lần mức lợi tức thu được. Đây thực sự là thử thách lớn đối với một nhà đầu tư. Bởi khi một cổ phiếu rớt giá tới hơn 25% thì một cách rất tự nhiên người ta sẽ tự hỏi phải chăng mình đã sai lầm. Nhưng Buffett thực sự tin rằng ông biết nhiều hơn số đông. Ngày 8/1/1974, ông mua thêm nhiều cổ phiếu của Affiliated – và còn tiếp tục như thế vào các ngày ngày 11 và 16/1. Ngày 13, 14, 15, 19, 20, 21 và 22, ông lại quay lại thị trường và tiếp tục mua cho đến hết năm, giống như một kẻ khát nước cầm xô chạy ào ra phố lúc trời mưa xuống. Tổng cộng, ông đã mua cổ phiếu của Affiliated trong 107 ngày, và hòa giá trung bình của nó ra chỉ còn 5,5 đô-la.

Sự sụp đổ của thị trường vào năm 1973-1974 đã bị cố tình lờ đi trong báo cáo đầu tư hàng năm của ông. Tuy nhiên, nó lại là một bước ngoặt to lớn trong lịch sử Phố Wall, rất giống như những gì xảy ra vào thập niên 1930. Cổ phiếu rớt giá thảm hại như thể trái chín cây rơi bịch xuống đất và cứ nằm nguyên ở đó. Các nhà quản lý quỹ trước đây từng hồ hởi mua cổ phiếu tốp 50 với mức giá bằng tới 80 lần lợi tức kiếm được thì nay lại không muốn mua Affiliated khi nó ở mức giá chỉ gấp có 5 lần. Điều mà họ lo lắng không phải là khả năng họ có thể sai lầm mà là khả năng họ sẽ lạc điệu so với thị trường. Họ sợ rằng mình sẽ bị chê cười khi cổ phiếu mà họ mua không lên giá, không phải là sau một thời gian dài mà là sau mỗi quý, mỗi tháng. Cuộc phỏng vấn với Eric T. Miller, một nhà quản lý quỹ ở Oppenheimer, đăng trên tờ Wall Street Transcript đã thâu tóm khá đầy đủ quan điểm đương thời của số đông đó. Miller sống ở vùng ngoại ô cổ xưa của Bronxville, Newyork. Ông ta thích chơi quần vợt và không thích thú với thị trường chứng khoán đang sụt giá chút nào.

Tôi ước gì giờ đây chúng ta có thể lựa chọn được những cổ phiếu trong các lĩnh vực mà chúng ta đặc biệt ưu ái. Nhưng chúng ta không làm vậy. Một phần bởi vì chúng ta không nghĩ đây là thời điểm thích hợp để làm anh hùng… một kẻ phiêu lưu hão huyền. Trừ khi bạn có thể đưa tôi tới một hòn đảo hoang vu tách biệt với mọi thứ xung quanh để chúng ta cùng đánh giá triển vọng của thị trường trong vòng ba năm tới.

Cần phải nhắc lại rằng đây mới chính là thời điểm lý tưởng để trở thành anh hùng. Thế nhưng đâu còn những nhà quản lý sẵn sàng đánh bạc với những cổ phiếu mơ hồ nhất nữa, giờ đây tất cả đều lắc đầu thậm chí là trước cổ phiếu tốt nhất của thị trường. Niềm lạc quan đã bị thay thế bằng nỗi sợ hãi ghê gớm bao trùm.

Tựa đề các bài báo của năm 1974 thể hiện rõ nét tình trạng tồi tệ chưa từng thấy. Tờ Business Week viết: "Đi qua bãi tha ma", tạp chí Forbes: "Mua chứng khoán để làm gì?" Business Week: "Sự trượt dốc bệnh hoạn", tờ Barron: "Chạy trốn trong hoảng sợ", Forbes: "Sự ảm đạm bao trùm"; Tờ Forbes: "Vùng biển chưa có tên trên bản đồ"; Tờ Fortune: "Một câu chuyện ảm đạm về thị trường chứng khoán", tờ Forbes: "Liệu có kiểm soát được nền kinh tế?"

Nền kinh tế quả thực đang ở trong tình trạng suy thoái, và giải pháp thường dùng là "bơm thêm tiền" vào không được đưa ra áp dụng. Tỷ lệ lạm phát năm 1974 là 11%. Đây là một tình thế khó lường, ngay cả thập niên 1930 cũng chưa từng có: lạm phát đi đôi với suy thoái. Và như vậy là giải pháp cho vấn đề này bị sự hiện diện của vấn đề kia vô hiệu hóa. Các nhà kinh tế học gọi hiện tượng này bằng một thuật ngữ nghe thật khó chịu "lạm phát đình đốn" (stagflation). Lãi suất vọt lên mức cao như của thế kỉ XX. Chính phủ thì đang mất phương hướng và lại càng sao nhãng hơn bởi câu hỏi: Tổng thống có biết về vụ Watergate không và biết khi nào. Nixon đánh liều khẳng định rằng ông ta không phải là kẻ lừa đảo. Trong khi đó cả Phố Wall như ngừng thở. Trong giới chính trị, chủ đề chính lúc bấy giờ là sự buộc tội; trong giới tài chính là sự sụt giá.

Trên bình diện quốc tế, chủ nghĩa tư bản Mỹ đang ở thoái trào. Các nước ở thế giới thứ ba đang thành lập các liên minh kinh tế mới, được khích lệ bởi thành công của tổ chức OPEC. Các nhà kinh tế cho rằng thời đại hoàng kim của sự tăng trưởng đã kết thúc, giờ chiếc bánh không thể phình to thêm nữa mà chỉ có thể bị phân chia thành những phần nhỏ hơn.

Phố Wall đeo chiếc mặt nạ buồn thảm của cả đất nước. Giá của các cổ phiếu tốp 50 đã giảm tới 80%, từ đỉnh xuống đến tận đáy, cổ phiếu Polaroid từ 149 rớt xuống còn 141/8, Xerox từ 171 xuống 49, Avon từ 140 xuống 185/8, Morgan Guaranty, công ty quản lý quỹ trợ cấp hưu trí lớn nhất ở Phố Wall và là một trong những cổ phiếu top 50 vững chắc nhất cũng đã làm mất khoảng 2/3 tiền của các nhà đầu tư. Banker Trust cũng đã ngừng mua các loại giấy tờ có giá cho những tài khoản tín thác của mình. Điều ngược đời là ở chỗ, đây mới chính là thời điểm thích hợp để mua tất cả các cổ phiếu trong tầm ngắm.

Chỉ số Dow Jones tháng Bảy dừng ở 757 điểm. Đến tháng Chín, nó lao xuống mức 607 điểm. Theo tính toán sơ bộ thì khoảng 40% giá trị ngành công nghiệp Mỹ đã bốc hơi không tăm tích. Từ năm 1968, giá trung bình của cổ phiếu đã giảm khoảng 70%. Chỉ trong vòng có một ngày mùa hè oi bức, 447 cổ phiếu đã tạo lập đáy mới. Những người giàu kinh nghiệm nhắc đi nhắc lại rằng mọi thứ đã tồi tệ hơn cả trong Thời kỳ Đại Suy thoái. Xu hướng đi xuống của thị trường đã kéo dài 6 năm liên tiếp – gấp hai lần so với thời kỳ 1929-1932.

Buffett cũng sợ lạm phát như bất cứ ai. Phản ứng của ông là săn những cổ phiếu với tỷ lệ lợi tức có khả năng dần dần tăng lên, giống như các cổ phiếu ngành báo chí. Tương tự, ông tránh những công ty có chi phí vốn lớn. [Bởi trong thời kỳ lạm phát, những công ty hoạt động dựa trên nguồn vốn lớn sẽ cần nhiều tiền hơn để bổ sung máy móc và nguyên liệu).

Điều mà Buffett không làm là bán hoặc mua cổ phiếu dựa vào các dự báo về tình hình kinh tế vĩ mô giống như các công ty khác. Trong một trường hợp điển hình, quỹ Yarnall, Biddle & Co. ở Philadelphia đã hối thúc khách hàng của họ bán cổ phần của họ ở Coca-Cola, Pepsico, Dr Pepper và Seven Up đi vì cuộc khủng hoảng năng lượng:

Tại các siêu thị hiện nay người ta đã có xu hướng đi mua sắm ít đi và trong mỗi lần thì mua nhiều hàng hóa hơn. Khách hàng không còn muốn mua cả đống các loại đồ uống có ga nữa...

Được mời thuyết trình tại Trường kinh doanh Harvard – nơi trước đây từng làm ông choáng váng khi từ chối không cho ông theo học tiếp – Buffett đã đưa ra nhận xét rằng các nhà đầu tư lúc đó đang hành động rất thiếu duy lý và bất bình thường. Có thể khi đó ông đang nghĩ đến Howard Stien, người đã xuất hiện tuần trước ở Hội những nhà phân tích chứng khoán New York. Stein là chủ tịch của Dreyfus, một công ty đầu tư nổi tiếng Phố Wall nhờ kinh doanh cổ phiếu của các công ty truyền hình. Nhưng giờ đây, con sư tử dũng mãnh lại chỉ giống như một chú gà con. Stein thừa nhận rằng chứng khoán đang rẻ, nhưng ông bị ám ảnh bởi "sức tàn phá ghê gớm của cuộc suy thoái mà chúng ta đang phải đối mặt". Ông hình dung ra một thế giới mới đáng sợ bị bao trùm bởi sự khan hiếm, trong đó những phương pháp tính giá trị cơ bản không còn được sử dụng nữa:

Những thứ như tỷ lệ giá – lợi nhuận, lợi nhuận lịch sử, lợi tức trên mỗi cổ phần và những công cụ phân tích khác mà bạn và tôi đã từng sử dụng dường như không còn thích hợp nữa… Tôi cảm thấy rằng những thứ có tác động nhiều nhất tới giá cổ phiếu bây giờ sẽ là những yếu tố nằm ngoài bất cứ ngành công nghiệp nào – nó khiến các nhà phân tích giỏi nhất của chúng ta cũng phải mở to mắt và để suy luận của họ vượt thoát khỏi phạm vi chuyên môn bình thường.

Trong hình dung của Stein về một thế giới sẽ xoay lệch khỏi cái trục vốn có của nó, tỷ lệ lợi nhuận trên vốn cổ phần sẽ không còn là vấn đề nữa. Nhưng Buffett thì chỉ phớt lờ quan điểm đó và vẫn chỉ ở trong "lĩnh vực chuyên môn của ông" mà thôi. Ông không thể tính toán được những vấn đề to lớn của quốc gia sẽ ảnh hưởng đến mức nào tới cổ phiếu của tờ Washington Post. Tài năng của ông không để dùng cho những việc đó. Nền văn minh này quá đa dạng, động lực của nó quá phong phú, cho nên những ai muốn tiên đoán được những đợt triều cường mạnh mẽ của nó sẽ phải bỏ qua những con sóng nhỏ ảnh hưởng đến giá cả cổ phiếu. Mọi cuộc chiến đều phải có kẻ thắng người bại; sự thịnh vượng sẽ được tung hô chiến thắng hoặc là để lại nỗi nuối tiếc cho những ai phải tiễn nó ra đi. Nhưng cũng giống như đời sống chính trị, trang phục của phụ nữ hay là thời tiết, cái gì cũng chỉ có mùa, có lúc thịnh lúc suy. Phân tích chúng là trò tiêu khiển phổ biến nhất trên Phố Wall, nhưng cũng là lạc thú làm nó lầm đường sai lối nhất. Ở đó, mọi thứ đều hấp dẫn nhưng chẳng có gì là chắc chắn cả – cả chức tổng thống, nền kinh tế, lẫn ảnh hưởng của OPEC lên doanh thu bán hàng của Pepsi-Cola.

Không gì trong số tất cả những điều trên có thể thay thế sự đánh giá chính xác một cổ phiếu riêng lẻ cả. Khi bạn mua một cổ phiếu của Washington Post thì suy cho cùng bạn sẽ không được hưởng lợi lộc gì từ việc chiến tranh có xảy ra ở Trung Đông hay không. Bạn chẳng mua gì hơn là một cổ phiếu của một doanh nghiệp – một quyền sở hữu lợi nhuận trong tương lai từ các tài sản là nhà xuất bản và các đài truyền hình của nó. Thế nhưng nếu tờ Post hay bất cứ một công ty nào đáng giá thực sự, tự chúng sẽ reo lên với một nốt nhạc trong trẻo. Đó là âm thanh mà Buffett luôn kiếm tìm. Không có thứ gì khác quan trọng nữa, hàng nghìn thứ âm thanh hỗn độn dự báo những thảm họa của tương lai lại càng không. Stein đang tìm kiếm thời điểm "ổn định và dễ dự báo hơn", nhưng Buffett thì không muốn chờ đợi. Như một lần ông đã nói với cộng sự của mình, tương lai chẳng bao giờ rõ ràng cả. Chỉ có một điều duy nhất rõ ràng với ông là một số cổ phiếu nào đó đang có giá thấp hơn nhiều so với giá trị tài sản của nó. Mọi thứ khác đều không có ý nghĩa gì với ông hết.

Nhưng câu hỏi của Stein về việc phải chăng những chuẩn mực giá trị cũ đã không còn giá trị nữa vẫn đang treo lơ lửng. Người ta còn nhớ câu trả lời của Graham trước Thượng nghị sĩ Fulbright trong cuộc điều trần cách đó hai thập kỉ: Tại sao giá cổ phiếu dù là rẻ lại cứ phải tăng lên?

Đó là một trong những điều bí ẩn nhất trong ngành kinh doanh này của chúng tôi..

Vào tháng Chín, Graham xuất hiện trở lại sau thời gian dài vắng bóng để nói chuyện với các nhà phân tích chứng khoán, hối thúc họ tỉnh ngộ trước cái mà ông gọi là "thời kỳ phục hưng của giá trị". Ông nhắc nhở họ rằng việc đầu tư không cần phải có tài năng xuất chúng gì cả.

Điều đầu tiên cần có là một trí khôn tương đối; thứ hai là những nguyên tắc rõ ràng; thứ ba, và quan trọng nhất là sự kiên định với những nguyên tắc đó.

Cũng có một số người, như là Bill Ruane và John Neff, dám tuyên bố công khai rằng đây là thời điểm để liều lĩnh. Thế nhưng Phố Wall lúc bấy giờ lại có cách nhìn bi quan phẫn uất kiểu Hamlet trong vở kịch kinh điển của Shakespears: "Tồn tại hay không tồn tại." Thực tế chỉ ra rõ ràng rằng chỉ số Giá – lợi nhuận ở mức thấp như thời kỳ hậu chiến, cổ phiếu đã trở nên quá rẻ rúng. Vậy mà Hayden Stone vẫn quằn quại:

Vẫn còn quá nhiều vấn đề tồn tại nên mọi thứ sẽ không trở nên rõ ràng hơn vào thời điểm này… toàn bộ cấu trúc xã hội của chúng ta khác quá… không ai có thể dự đoán được… liệu chúng ta có thể đương đầu với những gì đang đợi ở phía trước hay không?

Phát biểu đó làm người ta đau đầu. Hayden Stone đưa ra lời khuyên rằng nên tạm ngưng mua những cổ phiếu lớn "cho đến khi tình hình trở nên chắc chắn hơn". Nhưng liệu ai sẽ sẵn lòng rung chuông báo trước cho Hayden Stone khi thị trướng khởi sắc? Những gì người ta đang đánh mất không phải là trí khôn mà như lời của Graham, đó là đạo đức: "tính kiên định" để hành động theo niềm tin của chính

mình.

Vào đúng thời điểm đó – đầu tháng 10/1974 – Buffett, lần đầu tiên trong đời, đưa ra lời dự đoán công khai về thị trường chứng khoán trong một cuộc trả lời phỏng vấn tờ Forbes. Lúc ấy, chỉ số công nghiệp Dow Jone ở mức 580.

Forbes hỏi: "Ông cảm thấy thế nào?"

Buffett nói: "Giống như một gã đang thèm khát dục tình bỗng dưng được lọt vào nhà thổ. Đây là thời điểm tốt nhất để bắt đầu đầu tư"

Sự hồ nghi của ông về tương lai đã hoàn toàn biến mất. Cổ phiếu của ông đang ở mức giá thấp lịch sử, nhưng tinh thần của ông lại chưa bao giờ tràn trề đến thế. Tài khoản của Berkshire đã ngập tràn cổ phiếu nhưng Buffett vẫn tiếp tục mua chúng hàng ngày.

Tôi gọi đầu tư là công việc kinh doanh vĩ đại nhất trên thế giới bởi vì với nó bạn không bao giờ phải do dự. Bạn đứng ở vị trí phát bóng, cầu thủ ném bóng ném cho bạn cổ phiếu của General Motor với giá 47 đô-la! Steel với giá 39 đô-la! Nhưng chẳng có ai thúc giục bạn phải đón bóng để phát lên cả. Không có trọng tài thổi phạt mà chỉ có những cơ hội bị bỏ qua. Cả ngày bạn đứng chờ cú ném bóng mà mình thích. Đến khi người chặn bóng đã buồn ngủ thì bạn mới đón bóng và phát lên.

Ông đã bỏ cuộc chơi vào năm 1969, nhưng giờ đây, khi thị trường giảm giá, đôi giày đinh đã được buộc dây và cây gậy đánh bóng đã được giơ lên. Không có "Tồn tại hay là không tồn tại" không có những đánh giá kiểu nước đôi. Như ông trả lời với tạp chí Forbes: "Bây giờ chính là lúc thích hợp nhất để đầu tư và làm giàu". Buffett đã trở lại.

Chương 9: MỘT NGƯỜI BẠN TỐT – MỘT CÁI TÔI THỨ HAI

Howard Buffett, con trai cả của Warren, cho rằng cha anh là người thông minh thứ hai trên thế giới mà anh biết. Người thông minh nhất, theo anh, là Charlie Munger – người bạn triết gia của cha anh ở Bờ biển Miền Tây. Đối với nhà văn Morey Berstein, Munger thực sự là "một người đàn ông bí ẩn", một nhà tư tưởng kỳ lạ dường như luôn ở trong một thế giới xa xôi nào khác. Munger là "chuyên gia tư vấn" của Buffett; Munger – và chỉ có Munger – mới được phép bước vào thế giới của ông. Hai người có một sự hòa hợp đặc biệt và, như một cuộc hôn nhân hạnh phúc nào đó, mối quan hệ của họ giống như một mối lương duyên tiền định. Bác sĩ Edwin Davis, người đã sắp xếp cuộc gặp gỡ đầu tiên giữa hai người, rất ấn tượng vì sự tương đồng trong phong cách và cả trí thông minh của họ. Con gái Buffett nghĩ họ là "một cặp sinh đôi," luôn bước đi cùng nhịp chân và thậm chí còn có vẻ ngoài khá giống nhau.

Tuy nhiên, trong khi Buffett là người vui vẻ thì người bạn đồng hành từ Los Angeles của ông lại rất nghiêm nghị và khắc khổ. Muger không có được nụ cười dễ chịu như của Buffett và hoàn toàn không thể chịu đựng được những kẻ ngu ngốc. Ông thường không thèm nói lời tạm biệt mà đứng lên đi thẳng ngay khi cuộc bàn thảo công việc kết thúc.

Munger nghi ngờ những người làm cùng nghề quá sâu sắc đến nỗi Buffett đã gán cho ông biệt hiệu là "con quái thú xấu xa". Danh hiệu này thật ra lại có thể giải thích phần nào khả năng đặc biệt của Munger trong vị trí cố vấn của Buffett. Cách ông tiếp cận các vấn đề trong cuộc sống là luôn đặt ra câu hỏi: điều gì tồi tệ có thể xảy ra – và điều này đặc biệt hữu dụng với các nhà đầu tư. Ông thích trích dẫn lời của nhà đại số học Carl Jacobi: "Nghịch đảo, luôn luôn nghịch đảo". Trong một buổi lễ tốt nghiệp ở một trường phổ thông trung học, thay vì đọc một bài thuyết giảng về những phẩm chất có thể dẫn dắt con người ta đến hạnh phúc, Munger đã nói về những thứ sẽ đảm bảo để người ta sống cả đời trong đau khổ. Ông vẫn luôn luôn ngược đời như thế.

Buffett thuê Munger làm luật sư trong một số vụ chuyển nhượng còn Munger thì sở hữu một phần nhỏ cổ phần của tập đoàn Diversified Retailing, công ty mà Buffett nắm quyền kiểm soát. Ngoài những điều này ra, sự nghiệp của họ không có gì liên quan đến nhau. Từ những năm 1960, Munger đã quản lý Wheeler Munger – công ty đầu tư có trụ sở tại một văn phòng có vị trí tiện lợi nhưng luôn ở trong tình trạng đổ nát với các đường ống vung vãi trên gác lửng của Sở Giao Dịch Chứng Khoán Thái Bình Dương. Vị trí này phù hợp với Munger vì nó thể hiện sự coi thường của ông đối với những văn phòng hào nhoáng. Để nhấn mạnh thêm quan điểm này, Munger xếp thư ký của mình trong một phòng riêng ở phía sau, trong khi ông và cộng sự làm việc ở phòng chờ. Hầu như mỗi giờ đồng hồ, Munger đều yêu cầu thư ký riêng của mình: "Cho tôi gặp Warren!". Ira Marshall, cộng sự của Munger, có cảm giác rằng Munger luôn chủ động nuôi dưỡng mối quan hệ với Buffett, và ông muốn trở thành cộng sự của Buffett. Thế nhưng các mối liên hệ trong công việc của họ lại thường đến rất tình cờ. Hoàn toàn không bàn bạc trước, cả hai đều mua cổ phiếu của một công ty ở Los Angeles có tên là Tem Blue Chip. Buffett mua nó cho bản thân và cho cả Berkshire Hathaway. Đến đầu thập niên 1970, Buffett là nhà sở hữu lớn nhất của Blue Chip và Munger đứng thứ hai.

Blue Chip thuộc về một phần đang mờ nhạt dần đi của nước Mỹ. Nó thu phí của các siêu thị phát hành tem khuyến mãi của nó và sau đó thu lại các tem này từ các khách hàng đã nhận chúng bằng cách đổi cho họ các mặt hàng "miễn phí" như máy nướng bánh, ghế dựa. Dĩ nhiên, Buffett không thích thú gì với máy nướng bánh. Thứ ông quan tâm là tiền mà chúng mang lại. Điều bí mật đằng sau sự hấp dẫn của Blue Chip là công ty thu tiền mặt ngay từ ban đầu nhưng chỉ trả lại từ từ, khi khách hàng mang tem đổi lấy hàng hóa. Những con tem thì lại thường bị nhét vào một góc ngăn kéo và rồi bị lãng quên. Và trong khoảng thời gian đó thì Blue Chip có toàn quyền sử dụng số vốn lưu động thu được. Đối với Buffett, Blue Chip chỉ đơn giản là một công ty bảo hiểm không nằm trong vòng kiềm tỏa của pháp luật.

Tiền gửi ở công ty – hay chính là số tem bán ra cho các nhà bán lẻ – lên đến 120 triệu đô-la trong một năm. Điều này giúp Buffett có một số vốn lưu động khổng lồ bên cạnh nguồn vốn có sẵn từ

Berkshire. Ông và Munger tham gia ban giám đốc của Blue Chip, giành quyền điều khiển ủy ban đầu tư và làm cho nguồn tiền sẵn có phải sinh lời.

Với Buffett, đây là một trò chơi mạo hiểm. Một nhà đầu tư quản lý hai nguồn vốn cũng có nghĩa là làm việc cho hai người chủ đang cạnh tranh với nhau và có thể có những mâu thuẫn về lợi ích. Nhưng kỳ lạ thay Buffett không hề quan tâm đến những điều này. Ông và bạn đang tận hưởng thời gian tuyệt vời được cùng nhau mua các cổ phiếu rẻ. Khi Buffett ở California, mà điều này là thường xuyên, họ cùng cười đùa về các lựa chọn đầu tư và làm mọi việc nghe có vẻ thật dễ dàng và thú vị.

Một cổ phiếu điển hình mà họ cùng quan tâm là Source Capital, một quỹ đầu tư ở Los Angeles. Quỹ Source được Fred Carr, nhà quản lý lừng danh của thời kỳ bùng phát, thành lập năm 1968. Vào đầu những năm 1980, sau khi Carr rời bỏ nó, cổ phiếu của nó cũng đồng thời sụp đổ. Cũng như nhiều cổ phiếu khác, Source Capital xuống giá quá mạnh. Mặc dù giá trị một cổ phiếu dựa trên giá trị tài sản của Source là 18 đô-la, nhưng nó chỉ được giao dịch với giá 9 đô-la. Blue Chip đã thu mua 20% cổ phần của quỹ này. Cuối cùng, Buffett và Munger cũng tiến đến thời kỳ bùng phát của chính họ, nhưng chỉ khi tất cả mọi người đều đã rời bỏ cuộc chơi.

Munger đại diện cho Blue Chip tham gia ban giám đốc của Source và chỉ trích không thương tiếc những việc không theo đúng ý ông. Một lần, khi đang xem xét danh mục đầu tư trái phiếu, ông phát hiện ra rằng quỹ Source đang sở hữu một số loại trái phiếu không được an toàn lắm. Ông thẳng thừng nói với chuyên viên quản lý của nó: "Đây là một danh mục hoàn hảo để xếp hạng Ba. Nhưng đối với Source Capital, tôi không muốn bất kỳ thứ gì khác ngoài A1". Buffett không thể đòi hỏi có một đại diện tốt hơn – nhất là khi ông tự biết mình không thích hợp với việc đóng vai viên cảnh sát nghiêm khắc và luôn cố gắng tránh mọi điều khó chịu.

Năm 1971, Buffett và Munger có được một cơ hội quý giá – mua một doanh nghiệp "tốt" thuộc loại mà Munger ưa thích, khác với những doanh nghiệp rẻ theo kiểu của Ben Graham. Robert Flaherty, một cố vấn đầu tư cho Blue Chip, biết được rằng See’s Candy, một hệ thống cửa hàng bán sôcôla hàng đầu California đang được rao bán. William Ramsey, ủy viên ban quản trị của Blue Chip, rất muốn mua hệ thống này. Ông đến văn phòng của Flaherty và hai người gọi cho Buffett, lúc này đang ở nhà riêng tại Omaha.

"Úi chà, Bob," Buffett nói. "Kinh doanh kẹo. Tôi không nghĩ là chúng ta muốn dính dáng đến ngành kinh doanh này đâu". Và sau đó điện thoại bị ngắt. Ramsey, sau khi thoáng nghe được lời Buffett trên điện thoại, bắt đầu điên cuồng đi qua đi lại trong phòng trong khi thư ký của ông cố gắng gọi lại cho Buffett. Đó là khoảng thời gian tưởng chừng như vô tận. Người thư ký đã gọi nhầm đến văn phòng của Buffett và không có ai trả lời.

Sau ba đến bốn phút, họ nối lại được liên lạc. Trước khi Ramsey kịp lên tiếng thì Buffett đã bảo,"Tôi đang xem các con số. Được, tôi sẵn sàng mua See's nếu nó ở một mức giá nhất định nào đó".

Các con số mà Buffett xem xét nói với ông rằng những người yêu thích sôcôla ở California sẵn sàng trả giá cao hơn cho thương hiệu nổi tiếng của See's. Tuy nhiên, công ty lại chỉ được rao bán với giá 30 triệu đô-la. Buffett và Munger đã tính toán dựa trên giá trị không đáng kể của See's trên sổ sách và không chịu trả cao hơn 25 triệu đô-la. Cuộc mua bán bị đình lại ở đó. Trong trường hợp này, Buffett đã phạm phải một lỗi lầm mà người ta vẫn hay gặp phải.

Các nhà đầu tư thường cho rằng giá trị trên sổ sách thường tương đương hoặc ít nhất cũng là cơ sở để xác định giá trị thực của một công ty. Trên thực tế, đây là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau. Giá trị trên sổ sách là tổng số vốn đã được đầu tư vào doanh nghiệp đó cộng với số lợi nhuận giữ lại trong thời gian mà nó hoạt động. Nhưng một nhà đầu tư thì lại chỉ quan tâm đến những gì mà họ có được từ doanh nghiệp đó trong tương lai; đấy mới là điều quyết định "giá trị" của một công ty (hay là "giá trị thực" theo như Buffett đặt cho nó sau này).

Giả dụ rằng một công ty mới đang đầu tư vào các máy móc để sản xuất kẹo, cửa hiệu, kho hàng giống hệt như See's. Giá trị trên sổ sách của hai công ty sẽ hoàn toàn giống nhau nhưng thương hiệu trên hộp kẹo của công ty mới không hề được biết tới. Và doanh nghiệp mới này, với khả năng đem lại lợi nhuận kém hơn rất nhiều, sẽ có giá trị thấp hơn hẳn so với See’s. Vì giá trị sổ sách không hề tính

đến những tài sản vô hình như thương hiệu cho nên đối với một công ty như See's, nó không hề có ý nghĩa gì trong việc định giá.

Nhưng Buffett và Munger đã gặp may. See's gọi lại và chấp nhận mức giá 25 triệu đô-la – khoản đầu tư lớn nhất của Buffett cho đến lúc đó. Và như vậy là, một cách bất ngờ, vương quốc của ông cho đến lúc đó đã bao gồm các lĩnh vực kẹo, dệt may, bán lẻ, bảo hiểm, ngân hàng, xuất bản và mua bán tem khuyến mãi.

Thủ thuật của Buffett là phân chia và quản lý mỗi tài sản riêng biệt như thể nó là một đứa con duy nhất. Khi quản lý See’s, ông học một khóa cấp tốc về các hợp đồng giao sau trên thị trường đường. Thư của ông gửi cho Chuck Huggins, chủ tịch của See's, cho thấy Buffett đã nghiên cứu sâu sắc và cặn kẽ ngành công nghiệp này một cách đáng ngạc nhiên.

Tôi miễn cưỡng... tăng giá vào ngày Chủ Nhật, 29/12. Suy nghĩ bây giờ của tôi là cái giá 20 đến 30 xu cho một pound*... Nếu giá các hợp đồng giao sau tiếp tục giảm như vài ngày gần đây thì tôi sẽ ngừng mua cho đến khi chúng ta có một vài phản ứng khác từ thị trường đường tinh luyện.

* Pound là đơn vị cân nặng thường dùng ở Anh, Mỹ, tương tương 465g.

Buffett còn quấy rầy Huggins về việc phải nâng cao giá trị của thương hiệu See's. Khá ngược đời, chính khả năng yếu kém của Buffett trong lĩnh vực ẩm thực lại giúp ông nhận ra món hàng mà công ty này thực sự bán.

Có lẽ nho từ một khu vườn rộng 8 mẫu Anh nào đó ở Pháp có chất lượng tốt nhất thế giới thật, nhưng tôi luôn nghi ngờ rằng khoảng 99% chuyện đó là thêu dệt và chỉ có 1% là sự thực mà thôi.

Sau đường, Buffett chuyển mối quan tâm của mình sang tem khuyến mãi. Các siêu thị bán hàng hạ giá ngày càng chiếm lĩnh thị phần của các cửa hàng có phát hành tem khuyến mại vì chúng ngày càng bị coi là không có lợi cho người tiêu dùng.

Buffett dồn dập đưa ra ý tưởng để giúp Blue Chip thay đổi quan niệm này, nhưng sau một quá trình tự phân tích, ông thừa nhận rằng marketing nằm ngoài chuyên môn của ông:

Vấn đề của tôi là cách suy nghĩ như một kế toán hoặc chuyên viên thống kê. Tôi chỉ có thể giải thích mọi số liệu, tính toán và chỉ ra cho khách hàng thấy họ sẽ được lợi hơn bao nhiêu nếu dùng tem của chúng ta. Tôi nghĩ tôi có thể thuyết phục được các nhà toán học, chuyên viên thống kê, chuyên viên phân tích chứng khoán hoặc kế toán... nhưng khó có thể làm thế với các bà nội trợ.

Buffett cũng đầu tư 45 triệu đô-la trong số “tiền nổi” của Blue Chip vào cổ phiếu ngân hàng theo như cách ông phân bổ vốn ở Berkshire.

Nhưng lúc này, trò chơi đang dần trở nên nguy hiểm hơn. Ông đang đầu tư với tư cách là đại diện cho ba công ty, Berkshire, Blue Chip và Diversified, với nhiều cổ đông khác nhau, và ông có trách nhiệm đạt được những thương vụ tốt nhất cho tất cả họ. Ông nên để Washington Post và See’s Candy vào túi nào trong số ba túi trên? Nên hiểu rằng Buffett đặc biệt công bằng trong vấn đề này. Dù vậy, sự mâu thuẫn về lợi ích là cố hữu và không thể tránh khỏi. Dàn xếp được chúng quả là rất phức tạp và nằm ngoài cả tầm kiểm soát lẫn khả năng của Buffett. Và cứ khi nào vấn đề trở nên phức tạp là thanh tra chứng khoán sẽ để mắt đến ngay.

Trong lúc trò chơi vui vẻ này đang diễn ra, một người môi giới chào bán cho Buffett một số cổ phần của công ty Tài Chính Wesco ở Pasadena, California. Công ty này sở hữu một quỹ tiết kiệm và cho vay. Buffett hiểu rất rõ về Wesco. Ông đã đọc các bản báo cáo thường niên của nó – cũng như báo cáo của hàng trăm quỹ tiết kiệm khác – từ những năm giữa thập niên 1960. Cổ phiếu của Wesco đang được giao dịch với giá rất thấp, chỉ bằng khoảng một nửa giá trị sổ sách[66]. Buffett cùng Munger đã kiểm tra lại các số liệu. Munger đồng ý rằng đây là một công ty rẻ, và Blue Chip đã mua 8% cổ phiếu. Mùa hè năm 1972, Wesco vẫn chỉ là một vụ đầu tư nhỏ trị giá 2 triệu đô-la. Nhưng đến tháng 1/1973, Wesco công bố kế hoạch sáp nhập với một quỹ tiết kiệm California khác, Công ty Financial ở Santa Barbara.

Buffett và Munger ngay lập tức đi đến một kết luận chung: Wesco đang được “cho không”. Nhưng

dựa trên các điều khoản sáp nhập, cổ đông của Wesco sẽ đổi cổ phiếu đang ở mức thấp hơn giá trị thực của mình lấy cổ phiếu của công ty ở Santa Barbara, thứ rõ ràng cao hơn giá trị thực của nó rất nhiều. Theo Buffett:

Tôi đọc những điều khoản đó và không thể tin nổi vào mắt mình. Tôi kể cho Munger nghe và anh ấy cũng không thể tin nổi như tôi. Thế nhưng sự thật là chúng tồn tại rõ ràng, trên giấy trắng mực đen của bản tin Dow Jones.

Munger muốn mua thêm cổ phiếu của Wesco với hy vọng có thể ngăn cản vụ sáp nhập mà theo qui định sẽ phải đưa ra trưng cầu ý kiến của các cổ đông. Còn Buffett thì vẫn luôn sẵn sang chấp nhận thua lỗ ở một khoản đầu tư nào đó nên đã không làm như thế. Ông nói: "Chúng ta đã phạm sai lầm". Nhưng Munger vẫn kiên trì. Trong sáu tuần sau đó, Blue Chip mua tất cả các cổ phiếu của Wesco còn sót lại trên thị trường, gom góp lại được hơn 20%. Nhưng cuối cùng, họ vẫn không thể ngăn chặn vụ sáp nhập. Và Blue Chip lại càng ngập sâu hơn vào vũng lầy. Như Munger miêu tả, họ giống như một con chuột trong cái bẫy đột nhiên quyết định là nó không muốn miếng pho mát nữa.

Tháng Hai đó, Munger đã gọi cho Louis R. Vincenti, chủ tịch của Wesco. Lựa chọn từ ngữ một cách cẩn thận, Munger nói rằng Blue Chip đã thu mua cổ phiếu của công ty "với hy vọng sẽ tạo ra một không khí" trong đó Vincetti và các giám đốc của Wesco không còn phải cảm thấy bất kỳ một "bổn phận đạo đức" nào phải tiếp tục vụ sáp nhập.

Vincenti không biết phải trả lời Munger thế nào. Ông ta biết rõ rằng Blue Chip có toàn quyền bỏ phiếu chống lại quyết định sáp nhập đồng thời thuyết phục các cổ đông khác làm theo. Nhưng đối với Munger hành động kiểu đó thực sự rất đánh bị coi thường. Ông là người trọng danh dự và luôn tự tin rằng giữa hai người đàn ông có cùng tính cách như thế, không có vấn đề gì là không thể giải quyết. Ông tuyên bố rằng mình thích ban lãnh đạo của Wesco và đặc biệt là Vincenti, ông ta là mẫu người mà cả Munger và Buffett đều cảm thấy có mối tương đồng. Trên thực tế, Munger đã nhắc đi nhắc lại nhiều lần rằng nếu Vincenti trực tiếp đề nghị với Munger với tư cách cá nhân, như hai người đàn ông với nhau, thì Blue Chip sẽ dừng không mua cổ phiếu của Wesco nữa.

Vincenti nghĩ những điều đó thật kỳ quặc. Ông không thể hiểu được tinh thần đạo đức của Munger trong một cuộc giao dịch thông thường như thế này. Nhưng đó lại là đặc điểm nổi bật của Munger, một người theo trường phái đạo đức cổ điển. Ông không bao giờ chán trích dẫn cách ngôn của Benjamin Franklin – những câu cách ngôn mà ông cho là còn quan trọng hơn cả những điều được dạy trong các trường kinh doanh.

Trong kinh doanh hay bất cứ hoạt động nào của đời sống, Munger luôn hành xử như một quý ông. Ông kiên quyết muốn mọi việc phải theo ý mình nhưng lại không mấy để tâm đến việc phân chia trách nhiệm hay là ghi nhận kết quả của người khác. Khi một bác sĩ phạm lỗi trong cuộc phẫu thuật thủy tinh thể và làm giảm đáng kể thị lực của ông, ông đã không hề kêu ca mà chỉ cho rằng nó xảy ra với tỷ lệ xác suất vô cùng nhỏ bé của các ca phẫu thuật và còn bắt đầu nghiên cứu về chuyên khoa mắt.

Munger đặc biệt rất tích cực tham gia các hoạt động xã hội. Sau vụ kiện bảo vệ quyền nạo thai của phụ nữ có liên quan đến vị bác sĩ tên là Belous, ông đã đóng góp rất tích cực vào việc thành lập các phòng khám và dịch vụ phá thai ở Los Angeles. Với tư cách là chủ tịch danh dự của Bệnh Viện Good Samaritan, ông đã thay đổi lại nhiệm vụ và chuyên môn của bệnh viện. Tuy nhiên, ông lại tỏ thái độ chèn ép các bác sĩ cũng như các ủy viên quản trị của Hội Cha mẹ địa phương. Trong khi Buffett có vẻ bình dân, Munger lại mang đầy "trách nhiệm quý tộc" của một đảng viên đảng Cộng hòa. Ông hay xông thẳng vào phòng quản trị, tuyên bố với tất cả quan điểm của mình và tự kể những câu chuyện mà ông cho là buồn cười. Những lúc ấy ông thật giống với một triết gia với quan điểm lệch lạc do lúc nào cũng chỉ nhìn qua lăng kính phóng đại và đáng sợ do chính mình tạo ra.

Một người trong nhóm bạn của Buffett nói: "Charlie (Munger) rất thích đùa, nhưng đồng thời ông cũng rất phô trương. Ông ấy tin tưởng vào quan điểm phổ biến của giai cấp quý tộc rằng trong xã hội có môt nhóm người rất tài năng và thành đạt đã được lựa chọn mà ông ấy chính là một trong số đó".

Munger thường thích pha trò bằng chủ đề thành lập một "triều đại" Munger. Khi ông ly dị vợ, "nữ công tước thứ nhất", ông đã đọc bản cáo phó trong đó thể hiện rõ mong muốn tìm được một người phụ

nữ góa chồng có những đặc điểm thích hợp cho các hậu duệ tương lai của mình. Ông và "nữ công tước thứ hai" đã sinh hạ được tám “tiểu công nương và công tước”.

Không như người cộng sự của mình ở Omaha, ông có một cuộc sống vô cùng sôi động: câu cá hồi, cá xương ở Đại Tây Dương, hội họp bạn bè ở Câu Lạc Bộ California, và là “vua” trong các bữa tiệc, nhất là sau khi đã uống cạn một ly rượu vang. Ira Marshall nhớ lại một buổi dạ hội ở Bel-Air: “Munger đang kể một câu chuyện dài dòng và buồn ngủ – cái gì đó về sự cực khoái kéo dài cả nghìn năm – mà ông ta cảm thấy là rất khôi hài, thì chủ tiệc nói với Marshall: ‘Bà có thể làm cho Charlie ngậm miệng lại được không?’ Chẳng ai nói được câu gì với ông ta cả.”

Một lần, Otis Booth, một người bạn thân của Munger trong một chuyến đi câu cá xa bờ đã thức dậy vào lúc nửa đêm và thấy Munger đang ngồi mải mê trên mạn tàu nghiền ngẫm một quyển sách, trông như ông đang giải mã một văn tự khó hiểu nào đó. Trong một chuyến thám hiểm của Booth và Marshall cùng Munger trong rừng nhiệt đới ở Australia, trong khi chiếc xe Jeep của họ chồm lên chồm xuống giữa rừng già thì Munger vẫn chăm chú đọc một cuốn sách khó hiểu về môn cổ sinh vật. Đêm hôm đó, Munger giảng giải cho cả đoàn về những gì ông vừa đọc. Marshall nhớ lại: “Ông ấy kể cho chúng tôi nghe những câu chuyện từ trên trời rơi xuống, đại loại như làm thế nào mà khủng long tiến hóa được thành chim.”

Mọi người, kể cả bạn bè của Buffett, đều cảm thấy bị hăm dọa trước những bài giảng đầy sức mạnh của Munger về “hố đen” hay Einstein. Đấy là còn chưa kể đến thái độ khinh người của ông. Một người bạn của Buffett tên Roxanne Brandt, từng đưa ra lời nhận xét rằng bệnh viện duy nhất mà bà biết ở Los Angeles là Trung Tâm Y Tế Cedar Sinai và Munger đã thẳng thừng phản bác lại: "Đấy là vì bà là người Do Thái".

Ấy vậy mà Munger lại là một nhà tâm lý học còn nghiên cứu cả môn khoa học hành vi. Ông nhìn ra được mặt trái của những hiện tượng đại loại như con người thiếu khả năng thay đổi nhận thức của mình, điều mà ông gọi là “sự bảo thủ với những nhận thức ban đầu”. “Quỷ tha ma bắt, đấy cũng chính là lý do vì sao người ta cứ phải làm lễ kết hôn”.

Buffett chịu ảnh hưởng lớn bởi những nguyên tắc như thế của Munger. Nhưng chính Buffett chứ không phải Munger, là người có khả năng áp dụng chúng vào cuộc sống. Trên thực tế, Buffett là bậc thầy trong việc vượt qua "sự bảo thủ với những nhận thức ban đầu" của người khác.

Trong vụ Wesco, sau khi Munger thuyết phục Vincenti nhưng thất bại, Buffett bắt đầu tranh thủ sự ủng hộ của một giám đốc có khả năng ngăn chặn vụ sáp nhập. Elizabeth Peters, một người gốc San Francisco, là cổ đông lớn nhất của Wesco. Bà đã thừa kế một phần công ty do chính cha mình sáng lập và niêm yết cổ phiếu của nó trên thị trường chứng khoán vào cuối những năm 1950. Khi những người anh em trai trong gia đình tỏ ra không phù hợp với việc quản lý công ty thì trách nhiệm tìm hiểu hoạt động của nó và bảo vệ lợi ích của gia đình dồn hết lên vai Peters, một cử nhân ngôn ngữ. Nhưng bà phát hiện ra rằng mình cũng có năng lực trong việc này, và Wesco mang lại một sự khác biệt dễ chịu với những thú vui khác của bà, bao gồm việc chăm sóc một vườn nho ở Thung Lũng Napa nơi sản xuất thứ rượu vang Carbenet loại hảo hạng và đọc những tác phẩm của Chaucer.

Đến đầu những năm 1970, Wesco dường như dậm chân tại chỗ. Peters muốn thúc đẩy hoạt động của công ty nhưng các giám đốc khác dường như rất ít quan tâm đến điều đó. Khi Santa Barbara đưa ra đề nghị, Peters biết rằng các điều kiện là bất lợi, nhưng bà lại tính toán rằng vụ sáp nhập sẽ làm mới hình ảnh của Wesco.

Buffett đã đề nghị Donald Koeppel, chủ tịch của Blue Chip, đến nói chuyện với Peters, nhưng bà vẫn cương quyết ủng hộ việc sáp nhập. Ngay sau khi Koeppel rời Wesco, Buffett gọi điện đến. Ông vui vẻ giới thiệu bản thân và đề nghị có một cuộc gặp gỡ riêng với bà.

Vài ngày sau, Buffett và Peters cùng ngồi trong một phòng trà tại sân bay San Francisco. Buffett nói rằng theo ông, sau một thời gian nữa cổ phiếu của Wesco sẽ có giá trị hơn nhiều những gì Santa Barbara đề nghị lúc này. Đây cũng là đoạn điệp khúc mà Peters đã nghe từ Koeppel, nhưng khi Buffett nói, chúng trở nên thuyết phục hơn nhiều. Một trong những lý do khiến chúng thuyết phục hơn là Buffer bàn bạc với bà với tư cách của người đồng sở hữu. Tiền đầu tư của ông cũng như của bà đang nằm

trên cùng một chiếc thuyền.

Khi Peters nhấn mạnh rằng cần phải làm một điều gì đó để tiếp thêm sinh lực cho Wesco, Buffett đã đáp lại rằng ông muốn thử sức với việc đó. Ông nói một chút về mối quan hệ của mình với các công ty khác và một chút về bản thân. Sự bình thản của ông làm người khác tin tưởng, và ông luôn đề cập đến đúng những điểm quan trọng.

Peters cảm thấy rằng nếu trở thành cộng sự của con người này thì cũng không tồi. Bà thích Buffett – thực sự thích ông. Và ông chính là một tia hy vọng.

Peters chỉ có một câu hỏi: "Buffett này, nếu tôi nghe theo lời ông thì chuyện gì sẽ xảy ra nếu ông bị một chiếc xe tải đâm phải trên đường?" Lúc đó thì ai sẽ cứu Wesco?

Buffett trả lời rằng có một cộng sự mà ông tin tưởng là có khả năng như ông. Ông đã sắp xếp để người này chịu trách nhiệm về Berkshire và quyền lợi của gia đình Buffett trong trường hợp ông bị "xe tải đâm" như bà nói và ông cảm thấy cả ông và Peters đều có thể tin tưởng ở người này.

Khi Buffett vừa nói xong, Peters đã quyết định hủy bỏ vụ sáp nhập.

Lúc này, Buffett và Munger đều cảm thấy rằng mình chịu ơn Peters, và quyết định tăng thêm cổ phần của họ ở Wesco. Họ có thể mua cổ phiếu với giá rẻ vì như thường lệ, giá cổ phiếu của một công ty sẽ giảm mạnh khi việc sáp nhập không thành. Nhưng việc lừa các nhà đầu tư rằng vụ sáp nhập đã thất bại – sự thất bại mà chính Buffett và Munger phải chịu trách nhiệm trực tiếp – để họ bán tống bán tháo cổ phiếu của mình đi có vẻ thật hèn hạ. Vì vậy, họ đã yêu cầu công ty môi giới của mình không cần quá chặt chẽ trong việc trả giá.

Blue Chip trả 17 đô-la cho mỗi cổ phiếu của Wesco – tương đương mức giá trước khi có tin vụ sáp nhập thất bại. Mặc dù chuyện này rất khác thường nhưng theo Munger thì "trong một giây phút của lòng hào hiệp viển vông, chúng tôi đã quyết định rằng đây là cách xử sự đúng đắn".

Blue Chip tăng cổ phần của mình ở Wesco lên 24,9%. Và trong khi cổ phiếu này tiếp tục giảm mạnh theo xu hướng chung của thị trường thì nó vẫn tiếp tục mua vào với giá cao. Đến giữa năm 1974, Blue Chip đã sở hữu phần lớn cổ phần của Wesco (nhưng Peters vẫn là một cổ đông lớn). Mọi việc có vẻ như đã tốt đẹp. Nhưng Buffett và Munger không hề biết rằng, hành động của họ đã thu hút sự chú ý của Ủy Ban Chứng Khoán Hoa Kỳ (SEC).

Dấu hiệu rắc rối đầu tiên xuất hiện vào mùa thu năm 1974. Nó nảy sinh một phần bởi mối quan hệ cộng tác chặt chẽ nhưng vẫn không chính thức giữa Buffett và Munger. Cả Buffett và Munger, hoàn toàn độc lập với nhau, đều sở hữu cổ phần của Blue Chip và Diversified Retailing. Munger không có bất kỳ mối liên hệ nào với Berkshire. Vì vậy, khi Buffett sử dụng tiền của Blue Chip thì có nghĩa là Buffett và Munger đang cộng tác với nhau, còn khi ông sử dụng tiền của Berkshire – cũng là nguồn quan trọng nhất – thì ông lại đang làm việc một mình. Sự sở hữu phụ thuộc lẫn nhau này tạo nên một sự hỗn độn, khó hiểu và đầy mâu thuẫn.

Bước đi đầu tiên nhằm gỡ rối mớ bòng bong này là Buffett và Munger tuyên bố kế hoạch sáp nhập Diversified Retailing vào Berkshire. Nhưng SEC đặt ra nhiều nghi vấn về vấn đề này. Rất nhiều nghi vấn là khác. Ban đầu, Munger nghĩ rằng SEC làm khó họ vì ông và Buffett là những nhân vật "thú vị". Ông luôn cho rằng các nhân viên kiểm soát săm soi Blue Chip giống như một con bọ lạ bò qua lăng kính hiển vi của họ. Nhưng khi tháng này tiếp tháng khác trôi qua, Munger bắt đầu cảm thấy khó chịu. Trong thư viết cho Charles Rickerhauser, luật sư của ông và Buffett ở công ty luật của Munger, ông diễn tả nỗi khổ sở của mình khi phải làm việc với SEC. Với ông, nó giống như đang phải làm việc với một nhân viên chậm chạp ở sở giao thông:

Tôi hy vọng những điều tôi đã đề cập ở trên sẽ làm thỏa mãn SEC. Còn nếu không thì tôi mong anh sẽ dàn xếp mọi việc để tôi có thể nhận được bất cứ chất vấn nào về bất cứ vấn đề gì một cách nhanh chóng, tốt nhất là qua điện thoại. Như thế chúng ta có thể làm rõ mọi chuyện [với SEC] còn chúng tôi có thể tiến hành việc sáp nhập ngay.

Rickershauser đã dịu bớt giọng điệu của bức thư và gửi nó cho SEC. Vào tháng 12, Munger nhận được câu trả lời một cách nhanh chóng như ông yêu cầu – nhưng nội dung của nó thì lại không phải là

những gì ông trông đợi. SEC đã chính thức mở một cuộc điều tra về Hoàng Tử của Omaha: Vụ việc Tem Blue Chip, Berkshire Hathaway Inc., Warren Buffett, HO-784. Vậy là Buffett trở thành tâm điểm của một cuộc điều tra toàn diện.

Blue Chip, Berkshire và Buffett, một cách riêng rẽ hoặc phối hợp với các bên khác... có thể đã tham gia vào các hành vi mà, trực tiếp hay gián tiếp, được sử dụng như một công cụ, kế hoạch hay âm mưu lừa đảo; hoặc bao gồm trong đó những tuyên bố không đúng sự thực; hoặc là đã bỏ qua...

Mọi nghi vấn đều xoay quanh việc liệu Blue Chip có "thao túng" giá cổ phiếu của Wesco hay không. Đó là một lời buộc tội không rõ ràng và khó có thể chứng minh là đúng hay sai. Bộ phận pháp lý của SEC coi đây là một vụ lớn và nhanh chóng mở rộng nó thành một cuộc điều tra trên diện rộng tất cả các thương vụ mà Buffett từng dính dáng vào.

Theo yêu cầu của trát đòi hầu tòa, Buffett đã gửi ba thùng các-tông đầy tài liệu đến Washington. Hồ sơ giao dịch cổ phiếu, thư gửi đến Blue Chip, các ghi chép về nhà máy dệt và công ty See’s Candy, về các nhân viên ngân hàng – tất cả đều bị hút vào hố chân không SEC sâu hoắm. Theo ý kiến của Verne McKenzie, thủ quỹ của Berkshire thì “bỗng dưng họ tìm ra một anh chàng giàu có và tự cho rằng anh ta phải là một kẻ lừa đảo."

Buffett lo lắng, nhưng vẫn rất bình tĩnh. Ông vẫn luôn giữ được lòng kiên nhẫn không thể lay chuyển như trong các hoạt động đầu tư, ngay cả khi danh dự của ông đang có nguy cơ bị hủy hoại. Ngược lại, Munger gần như phát điên lên.

Roderick Hill, cộng sự của Munger trong văn phòng luật trước đây, lúc đó đang làm việc với tư cách là cố vấn Nhà Trắng. Khi cuộc điều tra đang được xúc tiến mạnh mẽ thì có thông tin là Hills được đề cử vào vị trí chủ tịch SEC. Rickershauser, luật sư của Buffett và Munger đã gọi cho Hills và thuyết phục ông từ chối lời mời đó bởi lẽ nếu ông nhận lời SEC, họ sẽ phải tỏ ra công bằng và xem xét khắt khe hơn trong điều tra. “Có vấn đề gì với nó không?” Hills hỏi, ám chỉ cuộc điều tra.

Rickershauser trả lời: “Không đâu, toàn chuyện tào lao ấy mà.” Và Hills đã nhún vai từ chối. Sau đó, Munger gọi lại một vài lần nữa, trách cứ Hills đã bỏ rơi Buffett trong giờ phút nước sôi lửa bỏng. Nhưng Hills vẫn nhậm chức.

Tháng 3/1975, Munger có mặt tại SEC để điều trần trong vòng hai ngày. Ông cam đoan một cách rất rành mạch với những người chất vấn mình rằng: “Nếu có bất cứ sai sót nào thì Warren và tôi sẽ hoàn toàn chịu trách nhiệm”, cứ như thể là làm như thế thì mọi chuyện sẽ kết thúc nhanh chóng. Ông coi cuộc thẩm vấn như một bài kiểm tra về sự trong sạch trong nhân cách của ông và thường xuyên nhắc đến danh dự của các bên.

Nhưng các luật sư trẻ của SEC đã bỏ qua điều đó và liên tục soi mói ông. Họ báo cáo lại là Munger có thể đã lập kế hoạch để các công ty theo đuổi Wesco bán non cổ phần mình đang nắm giữ nhằm phá hoại vụ sáp nhập. Munger phản đối: “Đấy không phải là phong cách làm việc của chúng tôi”. Ông có vẻ căm phẫn.

Trên thực tế, SEC cho rằng vụ Wesco là một âm mưu lớn đã được tính toán ngay từ đầu. Cụ thể là, có thể Blue Chip cố tình phá hỏng vụ sáp nhập để có thể giành được quyền kiểm soát Wesco cho bản thân mình?

Hỏi: Tính từ trước ngày 26/2, ông và ngài Buffett đã cân nhắc cách tiếp cận này [giành quyền kiểm soát Wesco] trong bao lâu?

Munger: Như tôi đã nói từ trước, 98% sức lực của chúng tôi tập trung vào công việc nằm trong tầm tay. Chúng tôi tin vào Nguyên tắc của Carlyle, trách nhiệm của một người đàn ông là phải làm những việc nằm trong tầm tay chứ không phải ngóng nhìn những thứ mập mờ ở đằng xa.

Không hề nao núng vì Carlyle, các luật sư của SEC đi thẳng vào trọng tâm của vấn đề, đó là tại sao Blue Chip lại trả nhiều hơn mức cần thiết để mua cổ phiếu của Wesco?

Hỏi: Tại sao ông cố ý trả giá cao hơn cho một thứ mà ông có thể mua được với giá thấp hơn?

Munger: Chúng tôi muốn chứng minh với Lou Vincenti và Betty Peters rằng mình là người công bằng

và vô tư.

Hỏi: Thế còn các cổ đông của ông? Ông không muốn sự công bằng cho họ hay sao?

Munger: Ồ, chúng tôi không thấy rằng trách nhiệm của chúng tôi đối với các cổ đông lại đòi hỏi chúng tôi phải làm những điều không nhất quán với nguyên tắc công bằng. Chúng tôi làm theo quan điểm của Ben Franklin – Chính sách chân thật là cách xử sự tốt nhất… Ngài có vẻ thắc mắc…

Hỏi: Tôi đang thắc mắc. Theo như tôi được biết thì các doanh nhân luôn cố gắng mang lại lợi nhuận tối đa cho công ty và các cổ đông của mình.

Munger: Vâng, nhưng chúng tôi vẫn đang cố gắng tối đa hóa lợi nhuận đấy chứ, có điều là trong dài hạn. Nếu chúng tôi muốn có một mối quan hệ hợp tác lâu dài và ăn ý với Louis Vincenti, thì có thể chính vì lợi ích của bản thân mà chúng tôi nhượng bộ trong những vấn đề mà chúng tôi nghĩ là ông ta sẽ quan tâm.

Tất cả những điều Munger nói ở trên cũng mang cùng âm hưởng với những điều mà Buffett đã nói với Betty Peters ở San Francisco. Đầu tư dài hạn không chỉ đơn thuần là một vụ đặt cược vào cổ phiếu của một công ty nào đó mà nó là một hình thức hợp tác. Một cổ đông lớn – một đối tác – sẽ nhận lại những gì mà ông ta cho đi. Đối với Buffett, từ “đối tác” có một hàm ý đặc biệt mạnh mẽ. Nó ám chỉ trách nhiệm và lòng trung thành, giống như những gì mà ông đã dành cho các nhà đầu tư trong quỹ đầu tư Buffett trước đây.

Người quản lý danh mục đầu tư hiện đại chỉ nhìn cổ phiếu như những con số trên màn hình điện tử; chúng hiện lên và biến mất chỉ bằng một cái nhấn nút. Buffett và Munger muốn có một vai trò lớn hơn. Họ thường nói quản lý tiền bạc không thôi là chưa đủ. Munger nhớ lại: “Tôi thường nói với Warren: ‘Chúng ta không muốn giống như Russel Sage, một kẻ tích lũy tiền bạc láu cá và khổ sở’. Chúng tôi không muốn bạn bè và người thân nhớ về chúng tôi như một đống giấy tờ vô nghĩa”[67].

Nhưng các luật sư của SEC vẫn ngờ vực, vô cùng ngờ vực. Họ cảm thấy rằng Blue Chip đã trợ giá cho cổ phiếu của Wesco – hay nói cách khác là “thao túng” nó – có lẽ để bán ra với giá cao hơn. Nhưng vì Blue Chip chưa hề bán ra một cổ phiếu nào nên các luật sư chưa thể luận tội họ được. Họ thử lại với Buffett:

Hỏi: Trên phương diện kinh doanh, đợi cho giá giảm xuống sau đó mua vào rẻ hơn không phải là cách tốt hơn sao?

Buffett: Nếu chỉ xem xét ở một giao dịch đơn lẻ thì điều đó có thể đúng, nhưng tôi nghĩ nếu nhìn vào bức tranh tổng thể của Blue Chip trong đó những người quản lý Wesco cảm thấy các cổ đông của họ đã được nó đối xử một cách công bằng… thì tôi nghĩ là danh tiếng của Blue Chip sẽ không khi nào tốt hơn lúc này.

Hỏi: Thế còn trách nhiệm của ông đối với cổ đông của Blue Chip thì sao?

Buffett: Tôi sở hữu một số cổ phần không nhỏ của Blue Chip. Việc này đương nhiên cũng có ảnh hưởng đến chúng tôi. Anh thấy đấy, chúng tôi đâu chỉ toàn tiêu tiền của người khác.

Hỏi: Ông có nghĩ rằng mình sẽ mang tiếng xấu nếu ngay sau khi vụ sáp nhập thất bại, ông tham gia thị trường và giá cổ phiếu giảm?

Buffett: Tôi nghĩ một số người có thể sẽ không vui vì vụ sáp nhập thất bại mà thôi.

Hỏi: Tôi cảm thấy khó hiểu với việc ông cho rằng ban lãnh đạo của Wesco sẽ khó chịu hoặc tức giận với ông… Ý tôi là tại sao ông lại phải quan tâm đến điều đó? Tại sao Blue Chip lại phải quan tâm? Tại sao ban lãnh đạo của Wesco lại quan tâm?

Buffett: Ấn tượng của ban lãnh đạo Wesco về chúng tôi có một vai trò quan trọng. Ông có thể nói là chúng tôi sở hữu cổ phần quyết định nên việc đó chẳng làm nên điều gì khác biệt. Nhưng nó thực sự tạo nên sự khác biệt đấy. Lou Vincenti không nhất thiết phải làm việc cho chúng tôi. Chỉ đơn giản là ông ấy thích như thế. Và tôi cũng thích làm việc với ông ấy, đó là một mối quan hệ tốt đẹp. Nếu ông ấy nghĩ chúng tôi là những người không đứng đắn hay tương tự như thế thì mọi việc không thể diễn ra

suôn sẻ được. Một mối quan hệ như vậy không thể đơn thuần chỉ dựa trên mức lương mà chúng tôi trả cho ông ấy, anh hiểu không!

Sẽ thật vô lý khi một cơ quan chính phủ lại đi quấy rầy một người, như J. P. Morgan chẳng hạn, vì đã quá để tâm đến thanh danh của mình. "Tại sao ông lại phải quan tâm?". Đối với những người đương thời với Morgan, kẻ đặt ra câu hỏi này sẽ bị cho là quá thiếu suy nghĩ. Nhưng thời đại đó đã qua mất rồi, quá nhiều phẩm chất của nó cũng đã bị mất đi. Cuộc đối thoại giữa Buffett và SEC giống như một cuộc đối thoại giữa hai thế kỷ. Cơ quan điều tra này, và cả những luật sư cứng nhắc vẫn phục vụ nó, định nghĩa hoạt động của một công ty chỉ như một chuỗi các giao dịch. Mỗi hoạt động đều diễn ra riêng rẽ: đối tác hôm nay có thể là đối thủ ngày mai. Buffett thì khác, ông suy nghĩ về nó dưới hình thức các mối quan hệ, mà một số trong đó sẽ tồn tại lâu dài. Và ông kiên quyết giữ vững những nguyên tắc đã trở thành cổ xưa đó, giống như ông giữ chiếc bàn kiểu cổ mà ông yêu thích đến kỳ lạ. Nhưng nhìn từ quan điểm của thời đại mới, đó lại được coi là một lý do để nghi ngờ.

Thực tế là Buffett có một người bạn đồng hành và điều đó càng khiến SEC nghi ngờ. Họ đã tìm thấy kẻ đồng mưu (nhân chứng); bây giờ họ chỉ cần vật chứng. Cố nhiên, họ tìm nó trong mối quan hệ có vẻ bí hiểm giữa Buffett và Munger.

Hỏi: Ai là người đưa ra các quyết định đầu tư ở Blue Chip?

Munger: Luôn là ngài Buffett. Nhưng ông ấy cũng thường hỏi ý kiến và có sự đồng ý của tôi trước khi thực hiện.

Hỏi: Sau khi ngài Buffett đặt mua cổ phiếu Wesco lần đầu, ông ấy có nói với ông là sẽ tiếp tục mua cổ phiếu đó không?

Munger: Những chuyện như thế là dĩ nhiên nên chúng tôi thường không phải nói chuyện với nhau hay bàn xem ý định của chúng tôi trong tương lai là gì.

Hỏi: Ông có hỏi ông ấy không?

Munger: Tôi không cần phải làm thế. Tôi hiểu ông ấy suy nghĩ như thế nào.

Hỏi: Ông có coi bản thân mình – như là – một cái tôi khác của ngài Buffett?

Cách diễn đạt tưởng chừng như vô tình ấy thực ra lại có chủ đích rõ ràng. SEC biết được cách gọi này từ Betty Peters. Họ cũng thử dùng nó với Buffett.

Hỏi: Ông có coi ông ấy là một cái tôi khác của mình không?

Buffett: Điều đó còn tùy vào việc chúng ta đề cập đến lĩnh vực gì. Chúng tôi có ý kiến khác nhau về một số khoản đầu tư, như ông biết. Nhưng đối với hầu hết các quyết định đầu tư, chúng tôi thường có cùng ý kiến.

Hỏi: Từ lúc ông trở thành một kiểu triết gia về đầu tư, ông có cho rằng ông vẫn hỏi ý kiến của ông ấy về hầu hết các khoản đầu tư của mình theo cách như trước đây không?

Buffett: Tôi không nghĩ là như thế... Tôi cho rằng có khuynh hướng như vậy.

Hỏi: Được rồi. Như vậy là cả hai người bàn bạc với nhau về các khoản đầu tư, các triết lý và về những gì các ông đang đầu tư vào?

Buffett: Chắc chắn rồi.

Hỏi: Vậy, về cơ bản, ông biết những gì ông ấy đang mua hoặc bán trong hầu hết các trường hợp [và] ông ấy có biết những gì ông đang mua hoặc bán?

Buffett: Ông ấy biết những gì tôi đang có ý định mua hoặc bán. Và tôi cũng biết một số thứ mà ông ấy để ý. Nhưng nếu nói về việc theo sát những gì ông ấy thực sự làm trong một khoảng thời gian nhất định thì tôi không hề làm thế.

Tinh thần chung của Buffett là không vội vã. Ông còn quay lại SEC nhiều dịp khác nữa, một cách không chính thức. Có vẻ như ông còn cố gắng giúp những người thẩm vấn mình làm rõ mọi chuyện.

Ông kiên nhẫn giải thích ma trận rắc rối của Blue Chip cho Lawrence Seidman, ủy viên tòa án của SEC. Khi họ nghỉ ăn trưa, Buffett kể cho Seidman nghe về tuổi thơ của mình ở Washington. Và trong những lần như thế ông đã reo rắc rất nhiều thứ triết lý mang tên Buffett. Chẳng mấy chốc, Seidman cũng bị cuốn hút vào thế giới của Buffett, cũng như Betty Peters, Seidman nhớ lại:

Nhiều lần, tôi cùng ông lập sơ đồ về mối quan hệ giữa các công ty trong mạng lưới của ông ấy. Ông ấy thường nói: "Chỗ này anh sai rồi, công ty này không sở hữu cái này" hoặc "Cái này thuộc về đây". Tôi làm việc với ông trong một thời gian dài. Tôi không cảm thấy có sự thù địch nào cả. Ông ấy là một con người tuyệt vời – cho dù chúng tôi là người ở phía bên kia.

Đối với một người lãnh đạo doanh nghiệp hiện đại, việc tới SEC mà không có luật sư đi cùng, bàn bạc vụ kiện của mình với một nhân viên điều tra cấp thấp – và còn cung cấp thông tin cho anh ta – là vô cùng phi lý. Kể cả khi ông ta có muốn làm như vậy, thì hầu như chắc chắn là luật sư của công ty sẽ phản đối và ngăn cản từ trước. Tinh thần chủ đạo của thời đại ngày nay là do dự. Sự tự ý thức đã phải nhường chỗ cho sự cẩn trọng tuân thủ luật lệ. Và thời đại của những anh hùng đã bị thay thế bởi sự tôn sùng chuyên môn hóa. Chúng ta không còn những người khổng lồ nữa, chỉ còn những con kiến biết nghe lời.

Ít ra, Buffett cũng lớn lao hơn một chút. Ông là phần sót lại của thời đại khi người ta có thể làm việc mà không cần đến luật sư. Ông có cảm giác rằng những thành phần hỗ trợ này – không chỉ luật sư mà cả những người phụ trách quan hệ với chính phủ, các cố vấn và hàng loạt nhân viên tư vấn khác – không chỉ giúp đỡ mà còn kiểm soát mọi thứ. Và đó là điều mà ông không bao giờ chấp nhận. Dù thành công hay thất bại, Buffett không cho phép bất cứ ai quyết định thay mình.

Cái hay trong kiểu hành động độc lập của ông là nó mang lại hiệu quả. Mọi người hưởng ứng sự cởi mở của ông. Tính cách ấy cộng thêm sức quyến rũ từ con người ông đã làm tiêu tan mọi nghi ngờ ở người khác. Buffett không hề đương đầu với Seidman, ông biến anh thành một người bạn.

Cuối cùng Buffett nói: "Larry, nếu nhìn theo cách của anh thì anh đúng, có một sai sót về mặt kỹ thuật. Nhưng nếu anh nhìn theo cách của chúng tôi thì sẽ không có sai sót nào cả. Và điều cơ bản là chúng tôi không có chủ ý làm điều gì sai. Bây giờ, chúng ta phải giải quyết vấn đề này như thế nào đây?"

Vụ kiện kéo dài qua năm 1975. SEC lại dò tìm ở một phạm vi mới: Source Capital – cũng là một quỹ do Buffett và Munger quản lý. Đến lúc này, Buffett đã cảm thấy chán ngấy sự phức tạp từ những mối quan hệ sở hữu lằng nhằng do chính ông tạo ra. Ông nói với các luật sư của SEC rằng nếu cơn ác mộng về cuộc điều tra này có lúc nào dừng thì ông sẽ ngay lập tức đơn giản hóa công việc của mình:

Hy vọng rằng chúng tôi vẫn sở hữu những doanh nghiệp như chúng tôi đang sở hữu hiện nay, nhưng ít phức tạp hơn. Tôi thực sự không thích những chuyện này. Dường như trước đây chúng vẫn vận hành trôi chảy, nhưng giờ thì không rồi.

Vào tháng 12, Rickerhauser, luật sư của Buffett đề nghị SEC kết thúc vụ kiện, lập luận rằng Buffett chưa làm điều gì sai trái để bị điều tra kỹ lưỡng như vậy. Ông lấy việc Buffett đã nghiêm túc tự làm báo cáo thuế của mình trong suốt ba thập kỷ qua như là một bằng chứng rõ ràng cho sự trong sạch của ông.

Ông ấy đã đóng thuế thu nhập liên bang liên tục từ năm 14 tuổi, khi bắt đầu có thu nhập từ việc giao báo, cho đến khi kiếm được hàng chục triệu đô-la như ngày nay, cứ như thế trong suốt khoảng thời gian hơn 30 năm qua.

Năm 1976 – sau hai năm kể từ khi cuộc điều tra bắt đầu – SEC quyết định kết thúc vụ kiện bằng hòa giải. Các điều kiện chỉ mang tính cảnh cáo. SEC chính thức buộc tội Blue Chip về việc mua cổ phiếu của Wesco không chỉ để đầu tư, như công ty khai báo, mà còn nhằm mục đích ngăn chặn vụ sáp nhập (điều này là có thực). Ủy ban này cũng kết luận là Blue Chip đã cố ý nâng giá cổ phiếu của Wesco trên thị trường trong vòng ba tuần. Blue Chip đồng ý sẽ không làm như thế nữa, nhưng cũng không thừa nhận hay phản bác, một phản ứng thông thường trong các trường hợp hòa giải tương tự. Ngoài ra, công ty phải trả hơn 115.000 đô-la cho một số cổ đông của Wesco mà SEC cho là đã bị thiệt hại vì những giao dịch của Blue Chip.

SEC không có hành động nào chống lại Buffett. Một vài tuần sau, ủy ban này còn đề cử ông vào ban hội thẩm danh dự nghiên cứu về thủ tục điều trần của doanh nghiệp. Đây có lẽ là một cử chỉ tạ lỗi. Dù thế nào, đó cũng là cách đối xử khác thường đối với một người vừa bị ủy ban nghi vấn và mở cuộc điều tra trong suốt hai năm vừa qua.

Buffett xóa bỏ, hay đơn giản hóa “những vấn đề phức tạp” của mình với sự nhiệt tình của một phạm nhân đã hối cải. Ông bán cổ phần của Blue Chip trong Source Capital (giờ đây đã tăng gấp đôi). Ông tạm dừng công việc ngoài lề là quản lý tài chính cho FMC. Ông hợp nhất Wesco vào Blue Chip (ông đã có thể mua toàn bộ Wesco nhưng đã dừng lại ở 80% theo yêu cầu của Betty Peters). Và, sau hai năm gián đoạn, ông xúc tiến việc sáp nhập Diversified vào Berkshire.

Thật là may cho Buffett vì việc sáp nhập đã chính thức hóa mối liên kết giữa ông và Munger. Đổi lại cổ phần ở Diversified, Munger nhận được 2% cổ phần của Berkshire. Buffett cũng chỉ định người bạn thân của mình vào vị trí phó chủ tịch. Munger vẫn ở Los Angeles, tiếp tục theo đuổi những mục đích riêng, và ông rất khiêm tốn khi nói về vai trò của mình ở Berkshire, “phần lớn ý tưởng là từ Warren”. Tuy vậy, với một người luôn độc lập như Buffett, có được sự cố vấn của Munger, người quan sát chiến thuật từ xa, là vô cùng quan trọng.

Vụ sáp nhập cũng giúp Berkshire có cổ phần đa số ở Tem Blue Chip. Và như vậy là Buffett chỉ còn một “túi tiền” duy nhất – Berkshire Hathaway. Ông không còn danh mục đầu tư bên ngoài nào nữa và hầu như cũng không có khoản đầu tư cá nhân nào. Nhưng bản thân Berkshire, công ty được ông giải thoát khỏi ngõ cụt của ngành dệt may, đã trở thành khoản đầu tư “cá nhân” lớn nhất của ông.

Trong một thập kỷ đầu tiên, Buffett đã khiến giá trị ròng của Berkshire tăng lên từ khoảng 20 đô-la một cổ phần lên 95 đô-la. Ông đã chuyển đổi mô hình của công ty này thành một tổ chức hoàn toàn khác biệt so với ban đầu bằng cách mua một công ty bảo hiểm, một ngân hàng, một danh mục đầu tư cổ phiếu và sở hữu cổ phần đa số của Blue Chip, See’s Candy và Wesco.

Một lãnh đạo doanh nghiệp khác chắc chắn đã thay tên công ty để phản ánh những biến đổi này – có thể là “Tập Đoàn BH” hoặc “Hãng Berkshire”. Nhưng Buffett không phải là người thích thay đổi. Ông thích cái tên đó, nó gợi nhớ lại nguồn gốc của công ty. Dù không phải là người đa cảm, nhưng Buffet vẫn yêu cầu Ken Chace tìm lại những ghi chép của các giám đốc đời trước của Berkshire trong bộ phận lưu trữ New Bedford và gửi chúng đến Omaha. Như Buffett giải thích với SEC, Berkshire là thứ mà ông không bao giờ có ý định bán:

Tôi thích nó. Tôi muốn làm việc ở Berkshire cho đến cuối đời. Nó là một công ty đại chúng, nhưng giờ đây nó đã gần như một doanh nghiệp gia đình.

Không chỉ là dài hạn mà cho đến cuối đời, sự nghiệp của ông – theo nghĩa là cả cuộc đời ông – chỉ tập trung vào một công ty duy nhất này. Tất cả những gì ông làm, mỗi quyết định đầu tư, là một nét vẽ thêm vào bức tranh sẽ không bao giờ được hoàn thành. Và không ai có thể lấy đi bút vẽ từ tay ông, như ông đã lấy nó từ tay Seabury Stanton. Đến cuối những năm 1970, Buffett sở hữu 43% cổ phiếu của Berkshire và Susie sở hữu 3% nữa. Để giành được quyền kiểm soát Berskshire và công ty con Blue Chip, Buffett đã đầu tư 15,4 triệu đô-la. Số tiền tương đương với 32,45 đô-la cho một cổ phần của Berkshire. Và đây là tất cả số vốn mà Buffett đã đầu tư vào đó. Mỗi nét vẽ thêm vào bức tranh – mỗi lần giá trị của Berkshire tăng, và tài sản cá nhân của ông sinh sôi – đều bắt nguồn từ khoản đầu tư 32,45 đô-la một cổ phần, và từ những gì ông có thể làm với số tiền đó.

Chú thích:

[66] Giá trị sổ sách là một tiêu chuẩn đánh giá rất quan trọng đối với các nhà băng. Do tài sản của họ bao gồm các khoản nợ và các tài sản tài chính khác nên những tài sản vô hình như thương hiệu thường không được xem xét đến.

[67] Munger thanh lý quỹ đầu tư của mình vào năm 1976. Tỉ lệ tăng trưởng gộp mà ông có được từ năm 1962 đến 1975 là 20%.

Chương 10: TRỞ LẠI WASHINGTON

Khi Warren Buffett bắt đầu tham gia vào công ty của bà, Katherine Graham đang ở giai đoạn đầy biến động của cuộc đời. Năm 1933, cha bà đã mua tờ Washington Post, tờ báo đứng thứ năm trong một thành phố chỉ có năm ấn phẩm báo chí, đúng vào thời điểm nó gần như phá sản. Kay phải đảm nhận trách nhiệm quản lý tờ báo vào năm 1963, sau khi chồng bà, một con người tài giỏi nhưng mắc chứng rối loạn tâm thần, cầm súng bắn vào thái dương tự sát. Không hề chuẩn bị gì trước cho biến cố này, Graham phải chịu đựng sự tác động nặng nề. Là con gái của Eugene Meyer, một nhà tài phiệt kiêm chính khách, đồng thời là chủ tịch Hội đồng Thống đốc Cục Dự trữ Liên bang Mỹ, nhưng lại là một người mẹ lãnh đạm và thờ ơ, Graham lớn lên trong giàu có và cô độc. Thế giới của bà là các cô dạy trẻ và trường tư thục. Bà cũng rất quen thuộc với việc nhận thư đáp của mẹ do thư kí riêng của bà viết và gửi. Khi còn trẻ, bà làm phóng viên, nhưng bà không hề mong đợi sẽ quản lý tờ báo của gia đình. Sau khi cưới, bà lui về chăm sóc chồng con.

Khi buộc phải nhận lấy vị trí quản lý, bà dè dặt, ngượng ngùng và luôn tự hạ mình. Đồng nghiệp nam rất coi thường bà, và bản thân Graham cũng tiết lộ trong một cuộc phỏng vấn rằng thường thì “một người đàn ông sẽ phù hợp với vị trí này hơn là một người phụ nữ”. Bà nghĩ mình sẽ chỉ là người phụ trách tạm thời. Thế nhưng chính trách nhiệm đó lại trở thành một liều thuốc bổ cho bà. Tờ Washington Post thời kỳ đó là một tờ báo khá chất lượng nhưng vẫn còn mang tính địa phương. Graham thuê Benjamin Bradlee, người phụ trách tờ Newsweek tại Washington, quản lý toàn bộ tờ báo. Và Bradlee, với sự ủng hộ đáng kể của Graham, đã đưa Washington Post lên hàng ngũ những tờ báo hàng đầu nước Mỹ. Năm 1971, khi tập đoàn Post đang trong đợt phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng, Graham đã kiên quyết gạt ý kiến của những cố vấn do dự của bà sang một bên và cho đăng Hồ sơ lầu Năm góc[68] – bí mật của chính phủ về cuộc chiến tranh Việt Nam, mặc cho những lời đe dọa buộc tội gay gắt đến từ chính quyền Nixon. (Chính phủ Mỹ trước đó đã được phép đình chỉ hoạt động của tờ New York Times do họ đã tiết lộ thông tin). Sau đó Graham lại ủng hộ tờ Washington Post của mình điều tra vụ Watergate, bất chấp lời thách thức [bị cho là âm mưu do Nixon chỉ đạo] đối với bản quyền truyền hình của tập đoàn ở Florida. Khi xem cách John N. Mitchell, Tổng Chưởng lý của Nixon, bình luận về loạt bài viết đang trong quá trình kiểm duyệt: “Katie Graham sẽ bị nghiền nát trong máy vắt khô quần áo nếu nó được đăng” thì Graham biết mình đã thành công.

Nhưng sự thay đổi của Graham thêm một lần nữa mới chỉ bắt đầu. Mặc dù có địa vị đáng nể về chính trị, nhưng thành tích kinh doanh của tập đoàn Post vẫn không có gì nổi bật. Tờ báo chủ đạo của công ty chiếm lĩnh thị trường Washington, nhưng chỉ đem lại lợi nhuận ròng khiêm tốn khoảng 10%. Đây cũng là tình trạng chung ở các đài truyền hình của công ty.

Năm 1971, sau khi Tập đoàn Post đã trở thành một công ty đại chúng, Graham bắt đầu quan tâm đến các khía cạnh khác nhau trong hoạt động kinh doanh của tập đoàn. Nhưng bà lại giao phó tất cả các vấn đề tài chính cho giám đốc điều hành và cũng là cố vấn của bà, luật sư Fritz Beebe. Graham thường cho rằng “các con số chỉ dành cho đàn ông”. Sau đó, vào mùa xuân năm 1973, Beebe mất. Graham lại buộc phải trở thành người phụ nữ đầu tiên làm giám đốc điều hành phụ trách tài chính của một tập đoàn nằm trong danh sách Fortune 500. Bà mạo hiểm tuyên bố với các chuyên gia phân tích chứng khoán rằng bà mong nhận được một giải Pulitzer cho công tác quản lý. Nhưng thế giới của Phố Wall lại chỉ khiến bà sợ hãi và chùn bước. Thật ngẫu nhiên, đó cũng chính là lúc Buffett bắt đầu mua cổ phiếu của tập đoàn Post.

Graham đã từng gặp Buffett một lần, qua Charlie Peters của tờ Washington Monthly. Nhưng lúc đó bà vẫn chưa hề biết Buffett là ai hay ông có mục đích gì. Trong nội bộ tập đoàn, mọi người tỏ ra sợ hãi và dè chừng. Con trai của Kay, Donald, lúc đó cũng đang làm việc tại đó, sợ rằng tập đoàn đang bị “một thành phần thuộc loại cực tả đến từ Nebraska” theo đuổi. Bản thân Kay cũng vô cùng sợ hãi. Bà tham khảo bạn bè trong ngành xuất bản về Buffett và “lén theo dõi ông như một chú chó tiếp cận một con rắn”. Tuy nhiên, theo Bradlee, việc này là không cần thiết vì tập đoàn Post có hai loại cổ phiếu, và chỉ có cổ phiếu loại B, với quyền biểu quyết rất hạn chế, mới được giao dịch trên thị trường. Quyền kiểm soát tập đoàn nằm ở cổ phiếu loại A, do gia đình Graham sở hữu. Nhưng Kay vẫn còn rất xa lạ trong trò chơi chứng khoán. Peter Derow, phó chủ tịch cấp cao phụ trách tờ Newsweek của tập

đoàn Post liên tục trấn an bà: "Đừng lo. Bà có cổ phiếu loại A cơ mà". Nhưng Graham vẫn rất sợ hãi. Bà đáp lại: "Ông ta muốn gì? Có người đang theo đuổi tập đoàn của chúng ta thật sao".

Buffett dự đoán việc ông nắm giữ 10% cổ phần sẽ đánh động tập đoàn Post và nữ chủ nhân của nó. Ông gửi một bức thư cho Graham, trong đó ông hồi tưởng lại những cuộc phiêu lưu của mình khi còn là cậu bé giao báo cho tờ Washington Post và khẳng định mình không hề có ý định gì xấu. Bà đem bức thư đến hỏi một vài người bạn như André Meyer của tờ Lazard Frères và Robert Abboud, một người hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng ở Chicago. Cả hai đều cảnh báo bà rằng sự hấp dẫn của Buffett có thể là trò bịp bợm và khuyên bà không nên đến gần ông ta.

Thường thì Graham phụ thuộc rất nhiều vào ý kiến của các cố vấn. Nhưng trong trường hợp này, bà đã tuân theo giác quan thứ sáu của mình. Bà trả lời thư Buffett, gợi ý rằng họ có thể gặp mặt, và khi Graham đến thăm tờ Los Angeles Times, Buffett đã lái xe từ nhà riêng ở bãi biển Laguna đến gặp bà. Họ cùng trải qua cuộc nói chuyện mà sau này Graham nhớ lại là một giờ vui vẻ tuyệt vời. Cảm nhận được sự lo ngại của Graham, Buffett đề nghị là trước mắt ông sẽ dừng mua cổ phiếu. Mặc dù Graham chưa hoàn toàn tin tưởng Buffett, nhưng bà vẫn mời ông đến tham quan tờ báo của mình khi ông ở bờ Đông.

Warren và Susie làm thủ tục nhận phòng tại khách sạn Madison ở Washington, cách tòa soạn tờ Washington Post một tòa nhà, trong một thời điểm vô cùng căng thẳng [do hậu quả của vụ Watergate]. Giới nhà báo đang hoạt động rất dè dặt trong khi cảnh sát và thành viên của các công đoàn xung đột trên đường phố. Buffett xoay sở mượn được một cái cà-vạt đen và đưa vợ đến ăn tối ở nhà Graham. Ở đó ông ngồi giữa Barbara Bush và Jane Muskie. Và ông chờ đợi Graham hành động.

Nhưng chẳng có chuyện gì xảy ra cả. Cuối cùng, Tom Murphy, chủ tịch công ty Capital Cities và cũng là bạn thân của Buffett, đã ăn trưa với Graham và gợi ý bà mời Buffett tham gia ban lãnh đạo. Khi Graham đến thăm Buffett ở Laguna, ông vẫn muốn lấy lòng bà. Ông mua một cái ô lớn và mấy cái ghế xếp để họ có thể ngồi trên bãi biển – một việc khiến cả nhà Buffett vô cùng ngạc nhiên vì từ trước tới giờ họ chưa bao giờ thấy ông đến gần mép nước. Graham đã có vẻ thân thiện hơn. Bà nói: "Một ngày nào đó, tôi muốn có ông trong ban lãnh đạo". Buffett đáp lại: "Vậy, bà còn chờ gì nữa?". Khi Buffett lái xe đưa bà quay trở lại Los Angeles, bà nói: "Nếu ông muốn nói gì với tôi, hãy cứ nói, nhưng xin nhẹ nhàng thôi. Vì nếu người ta hét lên với tôi thì tôi sẽ co rúm người lại đấy". Nhưng Buffett không cần bà phải dặn dò điều đó.

Mùa thu năm 1974, ông trở thành thành viên ban giám đốc. Các thành viên khác – một hội thân thiết bao gồm họ hàng của Graham, các quản lý cấp cao của Post và bạn của Graham – có thái độ rất đề phòng với ông. Theo Derow, ủy viên quản trị phụ trách tờ Newsweek:

Warren chỉ là một kẻ ngoài.cuộc đến từ Omaha. Vậy mà ông ta thu mua đến 10% cổ phiếu của tập đoàn. Phản ứng của chúng tôi là: "Tại sao chúng ta chưa bao giờ nghe đến tên anh chàng này?" Điều đó hơi đáng sợ một chút bởi ông ta là người đầu tiên đã tự mua cái ghế giám đốc cho mình trong tập đoàn này.

Dĩ nhiên Buffett biết điều đó. Ông giải thích với các thành viên khác trong ban giám đốc tại sao ông lại muốn đầu tư vào Post và, với tư cách cá nhân, tờ báo này có ý nghĩa như thế nào với ông. Như mọi thành viên mới khi tham gia vào một câu lạc bộ, tất cả những gì ông nói với họ khi đó là mình sung sướng đến thế nào khi được tham gia.

Ông ủy thác quyền biểu quyết của mình cho Don Graham (tức là để cho con trai của Kay và cũng đồng thời là người thừa kế của bà thực hiện quyền thay cho Berkshire) – một sự thể hiện lòng tin rất lạ lùng. Ông cũng tuyên bố bằng văn bản là ông mong muốn Berkshire sẽ giữ "vĩnh viễn" cổ phần của mình trong tập đoàn Post – một trong những cụm từ luôn khiến các nhà quản lý danh mục đầu tư hiện đại lo sợ. Bằng mọi cách, Buffett gửi thông điệp kín đáo của mình, như ông đã làm với Betty Peters, rằng ông coi mình không chỉ là một nhà đầu tư bình thường mà là một cộng sự.

Và Buffett bắt đầu đến Washington thường xuyên hơn. Đêm trước các cuộc họp của ban giám đốc, ông ở lại tòa nhà lộng lẫy của gia đình Graham ở Georgetown. Ngay đến Bradlee, vốn chẳng phải là một kẻ quê mùa, cũng phải thốt lên: "Chúng tôi đã vô cùng kinh ngạc. Chúng tôi chưa từng biết ai có

nhiều tiền đến thế".

Ônh ấy tỏ ra rất kính nể chúng tôi, cứ như thể chúng tôi làm ông ấy được hãnh diện. Nhưng kỳ thực chúng tôi cũng rất kính nể ông ấy. Trong nhiều năm liền, ông ấy chỉ mặc mỗi một chiếc áo vét da lộn màu xanh da trời. Mọi người coi nó chẳng ra gì. Và tôi nghĩ ông ấy mặc nó chính vì lý do đó. Tại các cuộc họp của hội đồng quản trị, các biên tập viên thường cũng đến và nói về các câu chuyện hay bài báo đã được. Ông ấy thực sự thích điều đó và muốn được tham gia. Ông ấy cũng thích mối quan hệ thân mật giữa tôi và Kay. Có lần chúng tôi chơi tennis và tôi đã dồn Kay về tận cuối sân. Warren nói: "Bất cứ ai dồn sếp mình về tận cuối sân như vậy cũng khiến tôi khâm phục ". Ông ấy có lòng nhiệt tình và sức cuốn hút khó lòng cưỡng nổi.

Các thành viên ban giám đốc khác vốn đã quen với cách nghĩ họ là nhà báo – người thi hành công việc cao cả của Chúa. Buffett mở ra cho họ thế giới mới mẻ của ngành tài chính. Một lần, ông đột ngột xuất hiện ở văn phòng của Derow và hỏi về tờ Newsweek. Buffett dần dần giải thích điều ông thấy ở thương hiệu Newsweek bằng một phép so sánh đơn giản với chuỗi cửa hàng bán hamburger.

Derow nói: "Đến khi tôi giải thích xong cho ông ấy thì tôi cũng hiểu vấn đề rõ hơn nhiều. Ông ấy như một chùm tia sáng vậy. Ông ấy làm bạn phải hết sức tập trung nhưng không hề khiến bạn cảm thấy mình ngu ngốc."

Đặc biệt, Buffett trở thành gia sư riêng của Graham. Mỗi lần đến Washington, ông thường mang theo một tập các báo cáo tài chính và cùng bà nghiên cứu chúng, từng dòng một. Một hôm, ông gửi cho bà bìa sau một báo cáo tài chính của hãng Walt Disney trong đó có hình đứa trẻ ngủ trong xe đẩy. Ông ghi chú: "Đây là bà sau khi nghiên cứu bản báo cáo tài chính thứ 20". Một số đồng sự nghĩ rằng Buffett đang thao túng bà, nhưng Graham nghĩ ông đang làm một điều vô cùng có ích. Ông không bảo bà phải làm gì. Ông chỉ khuyên và tư vấn. Bí mật của sự hấp dẫn ở ông là sự kiên nhẫn. Điều này tạo ra sức hút như nam châm đối với bà. Và càng biết nhiều về ông, bà lại càng thích những ý tưởng của ông hơn.

Không lâu sau, Buffett đưa ra một gợi ý quan trọng – Tập đoàn Post nên mua lại một phần lớn cổ phiếu của mình. Graham nghĩ chuyện đó thật điên rồ. Nếu một công ty hoàn lại tiền vốn nó đã thu hút được thì lấy gì để phát triển? Buffett thì cho rằng điều quan trọng không phải là sự tăng trưởng một cách chung chung mà là tăng trưởng trên mỗi cổ phần. Giống như việc giảm số miếng của một chiếc bánh pizza, nếu giá cổ phiếu của Post được mua lại với giá rẻ – mà thực tế là nó đang còn khá rẻ – thì sẽ có nhiều pho-mát hơn trên mỗi miếng bánh. Buffett đã làm các phép tính cho bà xem, viết chúng ra một cách chi tiết bằng bút chì trong phòng làm việc chật kín sách của bà ở Geogretown.

Khi Graham đã hiểu rõ ý tưởng đó, bà truyền đạt lại cho các quản lý khác ở Post. Họ nhận thấy rằng ngôn từ mà bà sử dụng đã bắt đầu được thêm thắt các thuật ngữ tài chính. Bà trích dẫn các câu nói của Buffett một cách rất thoải mái và theo một số người, nhiều đến mức phát ngán. Bà có một cách đáp lại ý kiến của các nhân viên khá khó chịu là: "Ý kiến này thú vị đấy – hãy cùng hỏi Warren nhé".

Một năm sau khi Buffett tham gia ban giám đốc, Graham, vốn vẫn thiết tha muốn giảm tình trạng thừa nhân lực ở xưởng in của tờ Washington Post và đoạt lại quyền kiểm soát nó từ tay công đoàn, đã quyết định chấp nhận để một cuộc đình công của công nhân diễn ra tại đây. Một số công nhân đã phá hoại xưởng in, và sự việc trở nên gay gắt hơn ban đầu. (Một tấm áp phích tiêu cực nói về người chồng quá cố của Kay: "Phil Bắn Nhầm Người Tên Graham"). Tờ Washington Post tiếp tục phát hành dựa trên lực lượng không tham gia bãi công nhưng tờ báo đứng thứ hai, Washington Star, bắt đầu chiếm được các hợp đồng quảng cáo.

Graham lo sợ rằng tờ Washington Post có thể thắng cuộc đình công nhưng sẽ thua trong cuộc cạnh tranh với đối thủ. Bà nói: "Thứ tôi cần là một người tôi có thể hoàn toàn tin tưởng". Và người đó chính là Buffett. Ông hứa sẽ giám sát việc kinh doanh và sẽ cảnh báo bà khi cuộc đình công có ảnh hưởng nghiêm trọng đến thương hiệu của tờ báo. Nhưng ông đã không cần phải làm vậy. Sau bốn tháng, công đoàn chấp nhận thất bại, và tờ Washington Post lại quay trở lại vị trí đứng đầu.

Sau đó, tập đoàn Time, tổ chức đã mua tờ báo thua cuộc Washington Star, đề nghị tờ Washington Post xem xét một thỏa thuận hoạt động chung, để giúp giảm chi phí và đảm bảo rằng Washington vẫn sẽ là một thị trấn có hai tờ báo[69]. Theo công thức do Time đưa ra, mỗi công ty sẽ nhận một phần lợi

nhuận khi hai tờ báo gộp lại theo một tỷ lệ đã được thỏa thuận trước.

Buffett cực lực phản đối việc này. Theo cách nhìn của ông, Washington Post đang chiếm tới 66% tổng số báo phát hành ở Washington và sắp chiếm được quyền kiểm soát thị trường, nên chẳng cần thiết phải nhượng bộ tờ báo thứ hai làm gì. Phần lớn là do quan điểm này của Buffett mà Graham đã cố ý đưa ra những yêu cầu khó khăn hơn khiến tờ Washington Star lùi bước. Không lâu sau đó, tờ Washington Star phải ngừng hoạt động – và tờ Washington Post được hưởng lợi rất nhiều từ việc đó.

Graham ước tính bà nói chuyện với Buffett "có lẽ là hai ngày một lần hoặc một tuần vài lần". Khi Graham phải phát biểu trước đám đông, việc mà bà rất sợ, bà thường gọi đến Omaha, và Buffett ngay lập tức sẽ đưa ra những lời khuyên xác đáng. Bà còn ghi âm lại cuộc đàm thoại của họ.

Ông ấy nói những đoạn văn hoàn chỉnh. Tôi nói: "Cái gì? Ông có thể nhắc lại được không?" Nhưng ông ấy không thể. Ý tưởng đến quá nhanh nên ông ấy không thể nhớ lại. Nó khiến bạn như ngừng thở.

Don Daly, bạn thân thời trung học của Buffett, có một lần đến thăm Buffett ở Omaha đúng lúc Graham gọi điện. Bà đang lo lắng về việc tờ USA Today đang cạnh tranh rất mạnh với tờ Washington Post và ông đang phải an ủi bà. Trước sự kinh ngạc của Danly, bà đã nói chuyện điện thoại với ông trong suốt nửa tiếng đồng hồ.

Sau khi tham gia ban quản trị một thời gian, Buffett bắt đầu động viên Graham trở nên độc lập hơn. Một lần, bà đề nghị ông đến Washington để thương lượng việc đổi một đài truyền hình của Post ở Washington cộng thêm một số tiền mặt để lấy một đài truyền hình ở Detroit.

Buffett nói: "Không, bà tự lo chuyện đó đi".

Graham đáp lại: "Được rồi, vậy ông hãy nói xem tôi phải trả họ bao nhiêu?"

"Không, bà hãy tự tính toán đi. Bà làm được mà".

Nhưng ảnh hưởng của Buffett vẫn rất rõ rệt trong hầu hết các quyết định quan trọng. Cụ thể là, ông đã kiềm chế Graham để bà không nhảy vào các cuộc chiến nóng bỏng (và đắt đỏ) để giành giật các tài sản truyền thông. Graham, một người còn khá mới trong ngành này, luôn cảm thấy e ngại trước những người nhiều tham vọng trong giới truyền thông như Tom Murphy, chủ tịch công ty Capital Cities đang phát triển nhanh chóng, hay Times Mirror, một công ty dường như đang mua tất cả mọi thứ trong tầm ngắm. Và bà cũng rất muốn làm những điều tương tự. Buffett thường xuyên nhắc nhở bà rằng không tiêu tiền cũng không sao.

Khi Bary Bingham, một chủ báo đến từ Kentucky, đề nghị bán tờ Courier-Journal và Times của thành phố Louisville cho Post nếu Graham trả cái giá bằng với Garnett, một công ty khác cũng đang có ý định mua. Cố nhiên bà gọi cho Buffett. Ông cho rằng đó là một mức giá cao khủng khiếp nhưng cũng rất thận trọng trong việc đưa ra bất kỳ lời khuyên trực tiếp nào. Cách ứng xử tinh tế của ông thường đem lại hiệu quả cao. Khi thầy giáo đã tin tưởng, học trò không muốn làm thầy thất vọng. Don Graham nói về tờ Courier-Journal: "Bạn phải biết là Kay háo hức đến thế nào". Nhưng bà ấy đã bỏ qua.

Một lần khác, David Strassler, nhà đầu tư từng tìm cách mua nhà máy Dempster của Buffett, lại mời Post mua một công ty truyền hình cáp. Ông ăn tối với Buffett và Graham ở New York, và bị ấn tượng bởi cách họ làm việc ăn ý với nhau. Nhưng Strassler cảm giác rằng nhiệm vụ của mình đã thất bại.

"Kay thích truyền hình cáp", ông nhớ lại. "Bà là người hiểu biết. Bà có suy nghĩ chiến lược. Nhưng tôi tự nói với mình: 'Ông ấy sẽ không cho phép bà trả số tiền lớn như vậy đâu.'"

Không hề ngạc nhiên là Graham bắt đầu tin cậy Buffett không chỉ với tư cách một cố vấn trong kinh doanh. Là một góa phụ giàu có, bà luôn ngờ vực những người có thể theo đuổi mình và chọn một lối sống tách biệt. Lòng tin rất dễ bị tổn thương cộng với phong thái cứng nhắc của bà khiến mọi người e ngại. Charlie Peters của tờ Washington Monthly nói: "Tôi nghĩ Kay thực sự cần một người bạn". Bà thấy Buffett không đáng lo ngại, và cả hai trở nên thân thiết với nhau. Graham mời Buffett đến nông trại của mình ở Virginia và nhà bà ở Martha's Vineyard. Buffett đáp lại bằng lời mời bà đến bãi biển Laguna. Graham cũng bắt đầu tham gia các cuộc gặp mặt của hội đầu tư Ben Graham của Buffett.

Hai người họ thường xuyên trêu đùa nhau, điều này bắt nguồn một phần từ việc họ thuộc về hai tầng

lớp xã hội khác nhau và do đó có lối sống hoàn toàn khác biệt. Khi Buffett mời Graham đến thăm Omaha, ông biết bà chẳng có một khái niệm gì về địa điểm mà bà sắp tới, và quyết định trêu bà một chút. Khi lên máy bay, ông bảo bà vẽ một tấm bản đồ nước Mỹ và đánh dấu vị trí của Omaha. Tấm bản đồ quả rất tệ và Buffett cố tình chộp lấy nó để giữ lại làm kỷ niệm, nhưng Graham đã nhanh tay xé nó ra thành nhiều mảnh.

Một lần khác, khi máy bay của họ đáp xuống sân bay La Guardia, Graham cần gọi một cú điện thoại gấp và hỏi Buffett xem ông có một đồng 10 xu không. Buffett moi ra từ trong túi một đồng 25 xu. Như mọi triệu phú khác đến từ Nebraska, Buffett không muốn phí phạm 15 xu nên bước ra ngoài để đổi tiền. Graham đã la lên: “Warren, ông hãy đưa luôn cho tôi đồng 25 xu đó nào!”

Ở Washington, nơi Buffett thường đến mà không có vợ đi cùng, ông hộ tống Graham đi khắp nơi. Theo tác giả Geoffrey Cowan: “Kay đã mở rộng đáng kể các mối quan hệ của ông ấy”. Một người bạn khác nói: “Tờ Washington Post thực sự thay đổi cuộc sống của ông ấy. Nó mở rộng các đối tượng mà ông ấy có khả năng tiếp cận”. Giờ đây Warren Buffett của thành phố Omaha xa xôi lại giao thiệp với những người thuộc tầng lớp của Henry Kissinger. Liz Smith, người phụ trách chuyên mục lượm lặt của tờ báo kể lại rằng Buffett đã trở thành nhân vật được yêu mến kể từ khi ông xuất hiện với tư cách là “một người bạn thường xuyên và cố vấn cho người phụ nữ đầy quyền lực Katharine Graham”. Smith cũng nói thêm: “Tầng lớp thượng lưu ở Washington bị khuấy động mạnh bởi lẽ ngài B. luôn uống Pepsi-Cola trong các bữa tiệc cho dù nó có sang trọng đến mức nào”. Buffett không thích những sự kiện gây chú ý, nhưng ông thích gặp những nhân vật quan trọng trong một hoàn cảnh được định trước là dinh thự của gia đình Graham.

Tại một bữa tối dành cho các nhân vật quan trọng như thế nhân dịp sinh nhật của Graham, Malcolm Forbes, chủ tờ tạp chí Forbes nổi tiếng đồng thời là người rất am hiểu về văn hóa, đã mang đến tặng một loại rượu quý được đóng chai vào đúng năm sinh của bà, và kín đáo ngụ ý rằng ông đã tiêu tốn một số tiền không nhỏ cho món quà đó. Khi người phục vụ rượu đi đến chỗ Buffett, người luôn chỉ uống Pepsi-Cola, ông chặn anh ta lại và nói trong khi đặt tay lên che miệng cốc: “Cảm ơn, tôi không cần. Tôi sẽ lấy tiền mặt”.

Graham luôn bảo đầu bếp của mình làm riêng món hamburger cho Buffett khi ông đang ở Washington. Bà cũng dự trữ rất nhiều các món mà Buffett ưa thích trong căn hộ của mình ở Mahattan – đậu phộng béo với kem dâu tây chẳng hạn. Bà vẫn thường nói với cái giọng đầy chất quý tộc đã ăn sâu vào tính cách: “Khi ông ấy đến, ông ấy chỉ toàn ăn hamburger pho-mát với... – người ta gọi là cái gì nhỉ – à, khoai tây chiên, tất cả đều rất mặn”. Đôi khi không chịu nổi, bà thử thuyết phục ông ăn món đậu xanh kiểu Pháp. Bà cũng rất tích cực cải tạo tủ quần áo của ông.

Ngược lại, Buffett đưa bà đến những công trình văn hóa như nhà máy dệt Hathaway ở New Bedford. Graham nhớ lại: “Ông ấy muốn tôi đến thăm nơi đó”. Bà coi ông như “người bạn thân thiết nhất” và tin tưởng vào lời khuyên của ông trong công việc cũng như trong đời tư. Với các con bà, Buffett cũng trở thành một người chú. Ông ở Washington ít nhất một tháng một lần và để dự trữ một bộ quần áo để thay đổi ở phòng dành cho khách của gia đình Graham. Kể cả con cái của Buffett cũng không biết chắc chuyện gì đang xảy ra giữa họ.

Trong một cuộc phỏng vấn, Graham nhắc đến mối quan hệ của bà và Buffett mà không mảy may nghĩ đến những lời đồn đại dai dẳng về một mối quan hệ nam nữ giữa họ. “Tôi vẫn còn chưa quá già – 57 khi Buffett tham gia ban quản trị – nên chuyện này có thể khiến nhiều người để ý”. Tom Murphy cũng hỏi về Buffett, và bà trả lời thẳng thắn: “Nếu tôi lợi dụng ông ấy thì thật là đáng khinh”.

Buffett có khá nhiều bạn bè là phụ nữ trong đó có phóng viên tờ Fortune Carol Loomis, Ruth Muchermore, và Barbara Morrow. Morrow nghĩ ông là một người ủng hộ “nữ quyền”, nghĩa là đối xử với phụ nữ như với tất cả mọi người khác. “Ông ấy rất tinh tế với phụ nữ”, bà nói. Buffett có phong cách hiệp sĩ mà bây giờ có lẽ đã không còn hợp thời nữa. Ông căm ghét sự lỗ mãng và các trò đùa thô tục, dù vậy ông vẫn ưa chuộng những câu chuyện cười tinh tế về chốn phòng the[70].

Susie rất thoải mái về việc Warren có bạn thân là phụ nữ. Khi có người cảnh báo bà về lượng thời gian mà Buffett ở Washington, Susie trả lời – bà có thể nói về những chuyện đó mà không hề cảm thấy ngượng ngùng – rằng bà không quan tâm đến hình thức của vấn đề, mà ở sự trong sáng của con tim.

(Khi vợ chồng Buffett đến Washington, cả hai đều ở nhà của Graham).

Nhưng vào khoảng giữa thập niên 1970, cuộc sống của gia đình Buffett trở nên có phần trục trặc. Từ trước đến nay Susie đã dành rất nhiều tâm sức để chăm sóc cho Warren; giờ đây, bà nói với một người bạn, bà muốn có thời gian cho riêng mình. Bà tích cực tham gia cuộc vận động bảo vệ một Trường phổ thông trung học ở địa phương đang đánh mất học sinh vì các vấn đề phân biệt chủng tộc. Bà cũng bắt đầu đi du lịch một mình. Một điều chắc chắn là bà không quan tâm gì đến công việc của Warren. Peter, người con cuối cùng còn sống với bố mẹ, nhận thấy mọi người trong gia đình ngày càng xa cách nhau. Bố thường ở Washington; mẹ thường không có nhà. Peter thường xuyên phải tự nấu ăn.

Buffett cảm thấy rằng vợ ông cũng cần một tờ Washington Post trong cuộc đời bà. Một lần, trong khi đang nói chuyện về những đứa con của họ đã gần trưởng thành hết, ông nói: “Susie, em như một người vừa thất nghiệp sau 23 năm làm việc. Bây giờ em định sẽ làm gì?”

Giấc mơ của Susie là trở thành ca sĩ hát trong quán rượu. Điều này không hề làm mọi người trong gia đình ngạc nhiên vì bà có thói quen vừa đi thơ thẩn quanh nhà vừa hát trong khi Warrren làm việc. Khi có thời gian rỗi, bà thường luyện tập các giai điệu với một ban nhạc địa phương, tam tấu Bob Edson, và biểu diễn ở một số bữa tiệc cá nhân. Cứ nghĩ đến cảnh phải biểu diễn trước công chúng là bà lại mất bình tĩnh, nhưng Warren khích lệ bà, nói rằng bà sẽ hối hận nếu từ bỏ ước mơ của mình chỉ vì khiếp sợ. Năm 1975, với sự giúp đỡ của một người bạn là Eunie Denenberg, Susie đã vượt qua nỗi sợ hãi của mình và biểu diễn ở Steam Shed, một hộp đêm ở ngoại ô Omaha.

Sau đó, bà tiếp tục biểu diễn ở French Café, một nhà hàng nằm trên con đường rải sỏi lãng mạn trên cùng con phố với nhiều nhà hàng khác ở Omaha. Những chủ nhân của nơi này là một cặp bài trùng người Omaha: Michael Harrison, diễn viên múa, và Anthony Abbott. Họ đã từng đi du lịch khắp nơi cùng nhau. Nhà hàng này gần giống như một trung tâm văn hóa. Susie từng thuê nó để tổ chức một bữa tiệc phúc lợi cho chương trình Kế Hoạch Gia Đình. Một lần khác, bà lại biểu diễn trong một chương trình nhằm trợ giúp người Châu Phi – và ăn mặc như các vị khách của bà – một chiếc đầm xòe vải bông kẻ lớn với khăn buộc đầu, và đi chân trần. Ở Omaha, việc một bà nội trợ hơn 40 tuổi biểu diễn trên sân khấu được coi là chuyện lạ. Nhưng cả thành phố cũng đã biết vợ của Warren là một tâm hồn tự do rất lâu trước khi sự xuất hiện của bà trở nên quen thuộc với mọi người.

Ở quán French Café lần đó, Susie biểu diễn trong tầng hầm lát đá dưới ánh sáng mờ ảo, trông bà lả lơi, gợi cảm và hấp dẫn với bộ váy đính những hạt cườm nhỏ xinh lấp lánh. Bà còn xinh đẹp hơn cả hồi mới cưới – gò má đầy đặn, mái tóc nâu để ngắn tuyệt đẹp, và đôi mắt to như kiếm tìm một điều gì đó. Giọng bà khi nói thì thanh, nhưng khi hát nghe lại hơi khàn và trầm. Bà hát nhạc jazz cách điệu và những giai điệu đang được ưa chuộng như bài hát u sầu của Stephen Sondheim. Chương trình biểu diễn của bà kéo dài trong sáu tuần. Bà thu hút được lượng khán giả đáng kể, ai cũng hưởng ứng nhiệt tình. Ken Bellows, một nghệ sĩ ở Omaha, nói: “Susie là một ca sĩ hộp đêm chính hiệu – rất nồng nàn và nhiều sắc thái. Tôi nhớ là đã nhìn thấy Warren ở đó một đêm. Ông ấy lắng nghe rất say sưa”.

Khi Susie biểu diễn, Buffett dõi theo bà với gương mặt hạnh phúc, đắm chìm trong trạng thái say mê. Ông nói với một người bạn: “Khi Susie hát, một cảm xúc tuyệt vời tràn ngập khiến tôi gần như ngạt thở.”

Buffett cũng nói những lời lãng mạn như thế về cuộc sống của họ. Ông thường nói ông chưa từng được hạnh phúc cho đến khi gặp Susie và ông cũng không thể trở thành con người như hiện nay nếu không có Susie. Họ không phải là một cặp đôi theo khuôn mẫu thông thường. Mặc dù những mối quan tâm và dần dần, cả thời gian biểu của họ ngày càng tách rời nhau, Warren vẫn rất gắn bó với Susie. Đến tận cái tuổi trung niên đó, bà vẫn có thể ngồi sát bên cạnh và nắm tay ông ở nơi công cộng như thể họ vẫn ở tuổi thanh niên. Luôn biết rằng mình là người ông tôn thờ, bà dường như không thể từ chối ông bất cứ điều gì.

Còn tình bạn giữa Buffett và Kay Graham lại hoàn toàn tương phản. Bà dựa dẫm vào ông, một phần vì thiếu kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính, và cũng do sự thiếu tự tin của bà. Và Buffett rất nhiệt tình giúp đỡ bà, cũng như ông làm với các đồng sự khác, dù ở mức độ thấp hơn. Dĩ nhiên, ông có mục đích là tạo ra lợi nhuận từ tập đoàn Post, nhưng điều đó không hề làm lu mờ sự thật là bà làm cho cuộc sống của ông sôi nổi hơn, và cá nhân ông rất hào phóng với bà.

Stan Lipsey, chủ báo và đồng thời là bạn thân của Buffett, khi quan sát ông và Graham trong một lần đi thăm quan Niagra Falls đã nói: “Tôi không biết câu trả lời nhưng tôi không có cái cảm giác mà người ta vẫn thấy khi nhìn hai người đang hẹn hò với nhau. Kay đầy quyền lực, nhưng cũng rất rụt rè. 999 trong số 1.000 người sẽ suy nghĩ rất kĩ càng về những gì họ sẽ nói với bà. Warren không làm như thế. Và họ trở thành bạn tâm tình”.

Tuy vậy, cũng thật khó mà giải thích được tại sao mối quan hệ của Buffett và Graham lại phát triển đến vậy. Những bản báo cáo thường niên mà ông mang đến cho bà dường như có một vai trò quan trọng. Buffett rất vui được ở trong vai trò thầy giáo, cũng như ông đã rất vui khi viết thư cho các cổ đông trong quỹ đầu tư của mình trước đây. Còn Graham lại là một học trò thú vị và có khả năng tiếp thu rất nhanh. Một giám đốc của Post nói: “Chuyện giữa hai người họ khá kỳ lạ. Trước các cuộc họp quan trọng bà ấy thường tổ chức một bữa tiệc tối. Sau những lần như thế, chúng tôi đều ra về, chỉ riêng Warren là ở lại. Nhưng tôi chưa bao giờ cảm thấy có chuyện gì liên quan đến tình dục ở đây cả”.

Điều mà các thành viên trong ban giám đốc nhận thấy rõ ràng nhất đó chính là liên minh Buffett-Graham có ảnh hưởng rất lớn trong lĩnh vực kinh doanh. Không ai có thể bắt Graham rút túi ra và tiêu tiền được, đó là một thực tế mà họ đổ lỗi cho chính Buffett. Joel Chaseman, người phụ trách các kênh truyền hình, đã có cơ hội mua một đài truyền hình ở Orlando, trước khi thành phố này trở thành một thánh địa dành cho khách du lịch, với giá 120 triệu đô-la. “Đấy sẽ là một vụ mua bán hời,” ông ghi nhận. “Ngay từ lúc ấy đã có thể thấy đó sẽ trở thành một thị trường tuyệt vời. Nhưng đâu đấy trong đống bùng nhùng của ban lãnh đạo cấp cao của tập đoàn nó đã bị gạt bỏ”.

Đống bùng nhùng ư? Sự thật là Graham đã gọi cho Buffett. Và ông nói với bà rằng nó được định giá quá cao.

Những cơ hội bị bỏ lỡ như thế thường khiến các thành viên ban giám đốc Post vô cùng thất vọng. Buffett lãnh đạm với cả mạng di động lẫn truyền hình cáp bởi chúng đòi hỏi quá nhiều vốn. (Lý do để ông đầu tư vào tập đoàn là các tài sản trong lĩnh vực xuất bản và truyền hình của nó không giống như các lĩnh vực khác, ví dụ như, hàng không, nó tạo ra dòng tiền tự do. Tức là lợi nhuận thu được cuối kỳ sẽ không bị hút lại vào việc kinh doanh). Ông ngờ vực các công ty mới nổi và các ngành công nghệ mới đơn giản là vì chúng mới. Nếu đầu tư vào chúng thì cũng giống như đổi từ hamburger sang những đồ ăn lạ của nước ngoài vậy.

Nếu Buffett không hiểu rõ một doanh nghiệp, ông sẽ không cảm thấy thoải mái với nó. Những người quản lý cấp cao khác thường dựa vào ý kiến chuyên gia về một dự án mới nhưng đối với Buffett thì như thế là chưa đủ. Nếu ông không hiểu rõ một công ty nào đó thì cá nhân ông sẽ cảm thấy là mình đang đầu tư liều lĩnh. Mà đó lại không phải là thói quen của ông.

Sự phụ thuộc của Graham vào Buffett đã khiến Post bỏ qua một số cơ hội. Tom Murphy, giám đốc điều hành của Cap Cities, cũng thường hay tham khảo ý kiến Buffett, nhưng ông sử dụng những ý kiến đó một cách có chọn lọc. Còn Graham thì nhờ cậy đến Buffett ngay cả trong những công việc nằm ngoài chuyên môn của ông. Và như vậy, quan điểm bảo thủ của Buffett cũng ảnh hưởng đến toàn bộ ban giám đốc Post.

Chaseman, người trước khi đến Post đã khởi động một kênh phát toàn tin tức ở đài phát thanh WINS của thành phố New York, đã đề xuất việc tập đoàn thành lập một chương trình truyền hình cáp chuyên chỉ phát tin tức vào cuối thập niên 1970. Ted Turner cũng đang phát triển ý tưởng tương tự. Nhưng đề nghị này không vượt qua được cuộc họp đầu tiên của ban giám đốc. Chaseman chán nản nói: “Tôi nghĩ là họ chẳng muốn mua thứ gì cả. Điều này hoàn toàn đối lập với hướng đi của một công ty năng động”. Ông nản lòng đến mức đã cố gắng tách bộ phận phát thanh và truyền hình của Post ra thành một công ty riêng. Mark Meagher, chủ tịch của Post, trước khi từ chức đã viết một lá thư dài. Ông cố thuyết phục Post quay trở lại là một công ty gia đình – vì theo cách nhìn của ông thì không có lý do gì để một công ty như vậy nắm giữ vốn của công chúng. Richard Simmons, người thay thế Meagher, lạnh nhạt nhận xét sau khi một bản kế hoạch nữa lại bị gạt bỏ: “Nhà hiền triết ở Omaha lại lên tiếng rồi đây”.

Thế nhưng, có một điều rất thú vị là các quản lý cấp cao của Post không thực sự chống lại những lý lẽ mà Buffett đưa ra. Meagher, trong một lời nhận xét điển hình của mình đã nói: “Tôi không phản đối. Đúng là giá có cao”. Ngoài ra, trên phương diện cá nhân, những người này cảm thấy không thể ghét

Buffett. Simmons, cũng như một số người khác, đã hành hương đến Omaha trong một chuyến đi lạ lùng có những bữa tối với thịt nướng, tham quan những nơi mà thời trẻ Buffett từng lui tới để hiểu thêm về ông.

Buffett không nói gì nhiều trong các cuộc họp của ban điều hành tập đoàn. Nhưng thỉnh thoảng, ông lại buộng ra một lời bình luận gây chú ý. Trong một lần như thế, Jeffrey Epstein, một người trẻ tuổi vừa lấy được tấm bằng MBA và đang tìm kiếm các lĩnh vực đầu tư mới, đã đưa ra một cái nhìn tổng thể về ngân sách mà người tiêu dùng lúc đó đang dành cho từng phần của ngành công nghiệp truyền thông và giải trí. Số liệu anh ta đưa ra cho lĩnh vực giải trí tại gia là 5 tỷ đô-la.

Buffett nhướng lông mày tỏ ý ngạc nhiên. Ông nhận xét: “Con số 5 tỷ khá thú vị đấy. Như thế nghĩa là nếu có 20 triệu thanh thiếu niên trên toàn nước Mỹ thì mỗi người trong số đó đều tiêu 20 đô-la mỗi tháng cho băng video sao”. Đây là cách ông suy luận mọi vấn đề: chỉ có các con số và các con số. Không cần phải nói, Post đã không đầu tư vào lĩnh vực băng video[71].

Những gì mà Post làm trong suốt thời gian Buffett ở trong ban điều hành ít ỏi đến mức đáng kinh ngạc. Trong hơn 11 năm, tập đoàn chỉ phát hành và đóng cửa một tạp chí thể thao, mua một tờ báo ở bang Washington và bán một tờ khác ở Trenton; đồng thời mua một số cổ phần nhỏ trong ngành điện thoại di động và một số ngành khác, rất nhiều trong số đó sau này đã được bán đi. 98% lợi nhuận của nó đều bắt nguồn từ tờ Washington Post, Newsweek, và bốn đài truyền hình khác.

Trong khi đó, doanh thu của tập đoàn cũng tăng ở mức ổn định nhưng không hấp dẫn lắm là 12% một năm. Sự thay đổi đáng kể duy nhất chính là lợi nhuận. Năm 1974, tập đoàn có lợi nhuận kinh doanh ở mức 10 xu trên mỗi đô-la doanh thu; năm 1985, con số này đã lên đến 19 xu. Tương tự, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu cũng tăng gấp đôi.

Dĩ nhiên, tờ Washington Post vẫn sẽ giành thắng lợi trong cuộc chiến giữa các tờ báo ở Washington ngay cả khi không có Buffett. Và ông cũng không đóng vai trò gì đáng kể trong sự tăng trưởng lợi nhuận gấp đôi của các đài truyền hình.

Đóng góp chính của ông đến sau khi tập đoàn đã thu được lợi nhuận. Buffett đã mở đường cho lối suy nghĩ của Graham rằng với một công ty thì mục đích cuối cùng của nó là phục vụ lợi ích các cổ đông trong khi các tập đoàn truyền thông khác vẫn còn đang mải tập trung vào thành lập các đế chế rộng lớn cho riêng mình. Ông luôn luôn nhắc nhở họ – cũng như ông đã làm với Ken Chace ở Berkshire hàng chục năm trước – rằng quy mô không phải là mục tiêu mà chính là lợi nhuận của cổ đông. Một số cơ hội có thể bị bỏ lỡ, nhưng ông đã cứu Post khỏi những quyết định kinh doanh sai lầm có thể thực sự gây hậu quả nghiêm trọng – đó là ném lợi nhuận thu được vào một công ty tồi và rồi đánh mất nó.

Thay vì làm như thế, dưới sự thúc đẩy của Buffett, Post đã sử dụng tiền mặt dư thừa để mua lại số cổ phiếu trị giá 7,5 triệu đô-la, tương đương 40% tổng số cổ phiếu lưu hành trên thị trường. Và như vậy, lợi nhuận ròng chỉ tăng có bảy lần, nhưng lợi nhuận trên từng cổ phiếu – hay lượng pho-mát trên mỗi miếng pizza – lại tăng đến hàng chục lần.

Dĩ nhiên các công ty truyền thông nói chung đều phát đạt trong những năm đó. Nhưng dựa trên thước đo duy nhất quan trọng đối với Buffett – chuyển lãi kinh doanh thành lợi nhuận cho các cổ đông – thì Post vượt xa các công ty khác.

Cần lưu ý rằng trong hơn 11 năm đó, từ 1974 đến 1985, Post đã đạt được tỷ lệ kỷ lục 23 xu cho mỗi đô-la vốn cổ phần. Cap Cities và Time Mirror cũng đạt được kết quả không quá tệ, nhưng rõ ràng là thua kém hơn, ở mức 19 xu trên một đô-la.

Cổ phiếu của Post tăng với mức lãi suất kép đáng kinh ngạc, 35% một năm. Cộng cả với cổ tức thì tổng lợi nhuận sẽ là 37% một năm. Cap Cities có được thành công đặc biệt ở mức 32%, và con số của Times Mirror khá ấn tượng ở 24%. Nhưng Post vẫn hơn hẳn. Và đến cuối năm 1985, khi Buffett rời ban điều hành thì khoản đầu tư 10 triệu đô-la của Berkshire đã có giá trị tới 205 triệu đô-la.

Một thời gian ngắn sau khi tham gia ban điều hành tập đoàn Post, ông bắt đầu quan tâm trở lại đến công ty mà ông yêu thích từ thời trai trẻ và cũng ở Washington. GEICO mới chỉ là một doanh nghiệp

nhỏ khi Buffett, lúc đó đang học ở Columbia, đi tàu đến Washington và gõ sầm sập vào cửa văn phòng của nó. Trong những năm sau đó, GEICO đã phát triển vượt bậc. Lorimer Davison, người đã kiên nhẫn trả lời những câu hỏi của Buffett vào ngày thứ Bảy xa xưa đó, nắm giữ chức tổng giám đốc, còn GEICO thì trở thành một trong những công ty bảo hiểm xe cộ lớn nhất nước Mỹ.

Tuy nhiên, đến đầu thập niên 1970, Davidson nghỉ hưu và GEICO có một ban quản trị mới, đứng đầu là Ralph C. Peck. Tình hình kinh doanh cũng đổi khác; các công ty bảo hiểm phải chịu thêm nhiều áp lực bởi các điều luật mới và tình hình lạm phát cao. Peck, trong một cố gắng tìm ra con đường mới giúp công ty tránh khỏi những vấn đề trên, đã nới lỏng quy định quan trọng của công ty về việc chỉ chấp nhận những khách hàng có mức độ rủi ro thấp nhất – trong khi vẫn giữ mức phí thấp so với mặt bằng chung. Điều dễ hiểu là doanh thu bảo hiểm và lượng tiền mặt tăng vọt lên.

Trong một thời gian ngắn, tất cả mọi thứ đều suôn sẻ. Nhưng cuối cùng, không có gì đáng ngạc nhiên, những người lái xe có mức độ rủi ro cao khiến tỷ lệ bồi thường của công ty tăng lên. Thêm vào đó, lạm phát cao khiến các khoản bồi thường bị đội lên rất nhiều.

Vấn đề càng nghiêm trọng hơn khi ban quản trị của GEICO đã không trích dự phòng đầy đủ cho trường hợp kinh doanh thua lỗ. Trong quãng thời gian 15 tháng từ năm 1974 đến 1975, công ty đã che dấu, giảm nhẹ hoặc lấp liếm vấn đề này – với cả Phố Wall và với cả chính nó. Lorimer Davidson, lúc này vẫn còn trong ban quản trị, cay đắng kêu lên rằng công ty đang bị hủy hoại. Nhưng ngay cả ông cũng không hình dung hết mức độ nghiêm trọng của vấn đề.

Chúng tôi phát hiện ra vấn đề khi ban quản trị thuê một công ty kiểm toán độc lập. Chúng tôi có được bản báo cáo của họ ngay trước Giáng Sinh năm 1975. Đấy đúng là một món quà Giáng Sinh đáng nhớ. Chúng tôi cảm thấy kinh hoàng vì phải bồi thường tới 50 triệu đô-la mà tiền thì không có.

Đầu năm 1976, GEICO thông báo khoản lỗ gây sửng sốt, 126 triệu đô-la, của năm tài chính trước. Chỉ mới năm 1974, cổ phiếu của công ty đạt đỉnh 42 đô-la. Giờ đây nó chỉ có giá 4⅞ đô-la.

Buffett đã bán số cổ phiếu nhỏ nhoi của mình ở GEICO từ rất lâu, nhưng ông vẫn nuôi dưỡng mong muốn được quay trở lại, như ông đã làm với tờ Washington Post. Là một người luôn hành động một cách rất lý trí nhưng Buffett lại rất nặng tình với quá khứ (tất nhiên là không ủy mị đến mức đầu tư vào GEICO khi cổ phiếu của nó đang có giá cao). Nhưng lúc này, cổ phiếu của GEICO rất rẻ. Hơn thế nữa, công ty đang gặp vấn đề nghiêm trọng. Và Ben Graham, người đã từng là chủ tịch của GEICO khi Buffett học ở Columbia, thì vẫn còn để một phần tiền tiết kiệm của mình trong đó. Cứu giúp công ty sẽ giúp Buffett đạt được cả hai nguyện vọng: đi theo dấu chân của Graham và cứu công ty của ông.

Lúc này, Graham đang sống một cuộc sống lặng lẽ và khiêm nhường với cô nhân tình Malou. Họ lưu lại nửa năm ở La Jolla và nửa năm ở Aix-en-Provence. Trong bữa tiệc sinh nhật lần thứ 80, khi cả gia đình ông tập trung ở La Jolla, ông đã xúc động nhớ lại cuộc đời mình nhưng lại không hề nhắc đến sự nghiệp ở Phố Wall. Ông nói về những niềm hạnh phúc mà ông có được từ cái đẹp, văn học, nghệ thuật và cả những người bạn gái ; ông nhắc lại cả việc hồi còn nhỏ, ông đã nhìn thấy Mark Twain trong những năm cuối đời “rực rỡ trong bộ vét trắng và mái tóc quăn màu bạch kim”. Thế nhưng, Graham vẫn chưa hề lãng quên lòng say mê với cổ phiếu. Ông có một tài khoản ở La Jolla, và mặc dù ông ít khi giao dịch, cha đẻ của phương pháp phân tích chứng khoán này vẫn thường xuyên đến văn phòng môi giới và ngồi khiêm tốn ở một chiếc ghế trong góc, nghiền ngẫm quyển Standard & Poor’s mà ông yêu thích. Một nhân viên môi giới trong một lần đến thăm Graham đã thấy một quyển sách tiếng Hy Lạp trên mặt bàn và một tác phẩm điêu khắc của Rodin trong phòng khách. Ông vẫn theo đuổi tất cả những niềm say mê của mình, cả chứng khoán và cả nghệ thuật.

Cũng vào khoảng thời gian khi GEICO gặp vấn đề, Graham đã mời Buffett làm đồng tác giả một phiên bản mới có chỉnh lý của cuốn Nhà Đầu Tư Thông Minh. Họ liên lạc với nhau, nhưng Buffett phát hiện ra rằng ông và thầy giáo của mình giờ đã có những bất đồng cơ bản trong việc biên tập cuốn sách. Buffett muốn có một chương nói về cách xác định một “doanh nghiệp tốt” (như See’s Candy) còn Graham thì nghĩ là một người bình thường sẽ không có khả năng đó. Ngoài ra, Graham còn đưa ra một mức trần về tỷ lệ đầu tư tài sản vào chứng khoán là 75%; trong khi đó, Buffett sẵn sàng dốc hết cả túi tiền của mình để đầu tư nếu giá cả hợp lý. Buffett tin tưởng vào quan điểm của mình đến mức ông từ bỏ quyền đồng tác giả với Graham và chỉ ghi nhận trong quyển sách với tư cách là “cộng tác viên”.

Nhưng trớ trêu thay, không có cổ phiếu nào lại thể hiện rõ sự khác biệt trong triết lý đầu tư của họ như chính GEICO. Graham cho là nó vẫn thiếu biên độ an toàn – điều mà, dựa vào việc công ty đang trên bờ vực phá sản, chắc chắn là đúng. Nhưng Buffett lại cảm thấy đây là một cơ hội tốt nếu ban lãnh đạo của công ty được chỉnh đốn lại, và ông theo dõi rất sát sao tiến triển của sự việc.

Vào tháng 4/1976, khi GEICO tổ chức cuộc họp thường niên, 400 cổ đông đã tập trung tại khách sạn Statler Hilton ở Washington, họ la hét ngăn không cho ban lãnh đạo biện hộ. Trong vòng một tháng sau đó, Peck bị sa thải, và John J. Byrne con, một quản lý 43 tuổi có kinh nghiệm đến từ công ty Travelers được mời vào vị trí thay thế ông ta. Byrne lập tức hành động với một sức mạnh đáng kinh ngạc. Ở New Jersey, ông đến gặp James J. Sheeran, ủy viên bảo hiểm của bang, yêu cầu được tăng biểu phí của công ty lên. Khi mọi việc trở nên rõ ràng là Byrne không đạt được mong muốn, ông đã rút ra từ trong túi một tờ giấy, đập lên bàn làm việc của Sheeran và nói: “Đây là tờ giấy phép chết tiệt của ông. Chúng tôi không còn là công dân của bang New Jersey nữa”. Sau đó, ông sa thải ngay lập tức 700 nhân viên và gửi thông báo đến 300.000 khách hàng trong bang để họ tìm kiếm một công ty bảo hiểm mới.

Byrne đóng cửa 100 văn phòng và giảm số lượng nhân viên xuống còn một nửa. Nhưng như thế vẫn chưa đủ. Giám sát bảo hiểm ở Washington đe dọa sẽ đóng cửa công ty nếu GEICO không khiến các công ty bảo hiểm khác gánh bớt một phần số hợp đồng bảo hiểm mà công ty đang nắm giữ (hay cung cấp cái gọi là tái bảo hiểm). Lúc đầu có vẻ như Byrne đã đạt được thỏa thuận với các công ty bảo hiểm này, nhưng vào đầu tháng Bảy, State Farm, công ty đứng đầu trong ngành, cũng như Travelers đã nuốt lời.

Vận may của GEICO đang mờ mịt dần. Đúng vào lúc đó, Buffett thể hiện mong muốn được tham gia vào công ty – nhưng cũng như mọi khi, ông để một người khác dọn đường cho mình. Kay Graham, làm theo lời ông, đã gọi cho Byrne và nói: “Tôi có một vị khách rất thân thiết của gia đình mà tôi muốn anh gặp”. Nhưng Byrne từ chối và hẹn một lần khác. Không lâu sau, ông ta lại nhận được một cú điện thoại, lần này là từ Lorimer Davidson, nhà lãnh đạo cao niên của GEICO. Ông hỏi Byrne rằng có đúng là ông ta đã lạnh nhạt với lời đề nghị gặp Warren Buffett không. Vừa nghe thấy câu trả lời, Davidson đã ngắt lời: “Sao anh có thể ngốc đến thế nhỉ? Hãy đi đến đó ngay đi”.

Byrne đến biệt thự của Graham vào khoảng tháng Bảy, ngay đêm trước một buổi họp ban quản trị tập đoàn Post. Giá cổ phiếu của GEICO lúc này là 2 đô-la[72]. Công ty một thời được coi là không thể bị đánh bại này đang có nguy cơ trở thành công ty bảo hiểm lớn nhất từ trước đến nay sụp đổ – hay theo lời Buffett là một “Titanic của thế giới bảo hiểm”.

Khi Buffett dẫn Byrne đến phòng thư viện oai nghiêm, ông có một sự hồi tưởng kỳ lạ về lúc ông đập cửa GEICO hai nhăm năm về trước và được một người giữ cửa dẫn đến gặp Lorimer Davidson. Mặc dù vị thế của ông giờ đã thay đổi rất nhiều so với lúc đó, nhưng cách làm việc của ông vẫn vậy. Một lần nữa, ông lại háo hức muốn biết tất cả những gì có thể về GEICO. Như Byrne nhớ lại, Buffett đã tra hỏi ông trong hàng giờ liền.

Chúng tôi nói chuyện đến khoảng 2 hay 3 giờ sáng. Ông ấy muốn biết những gì tôi sẽ làm. Tôi nghĩ thế nào về khả năng tồn tại của công ty. Tôi nhớ chúng tôi nói chuyện đến khuya về cả gia đình và những thứ khác. Nhưng phần lớn câu chuyện xoay quanh GEICO. Tôi chắc chắn là mình nói đến 80%.

Phần lớn những gì Byrne có thể nói cho Buffett thì ông đều đã biết cả rồi. GEICO vẫn có phương pháp hoạt động với chi phí thấp (dựa trên việc không duy trì các đại lý trung gian) và chính phương pháp này đã tạo ra lợi thế vượt trội cho công ty. Dựa trên những tính toán kỹ lưỡng, GEICO hiện dành 15 xu trên một đô-la phí bảo hiểm cho chi phí hoạt động, trong khi các công ty khác tiêu trung bình khoảng 24 xu. Điều này khiến GEICO có mức giá thấp, và nhờ đó có thể lựa chọn khách hàng kỹ càng hơn. Dĩ nhiên, vào những năm gần đây, GEICO đã từ bỏ công thức rất hiệu quả này. Thế nhưng lợi thế chi phí của công ty vẫn còn nguyên vẹn. Và Buffett tính toán rằng nếu vượt qua được cuộc khủng hoảng hiện tại thì công ty sẽ lại sinh lời với tỷ lệ rất cao.

Sự xuất chúng của Buffett nằm ở chỗ ông có thể nhìn ra khả năng sinh lời của GEICO ngay cả khi nó đang ở trong tình trạng hỗn loạn và trên bờ vực phá sản. Giống như American Express của thập niên 1960, đây là “một doanh nghiệp tuyệt vời đang trải qua một thời kỳ khó khăn”. Và ngay cả trong lúc

khó khăn này, ông cũng luôn tin rằng sóng gió sẽ qua đi và công ty sẽ lại làm ăn phát đạt.

Tối hôm đó, mục tiêu của Buffett là đánh giá tính cách cá nhân của Byrne. Và Byrne đã làm ông ấn tượng. Byrne rất quyết đoán và năng động – những đặc điểm cần có để vượt qua một cuộc khủng hoảng. Có lẽ ông ta hơi thiếu sự kiên định để chỉ huy một đoàn quân trong thời bình. Nhưng với tư cách là một vị tướng trong thời chiến, Buffett nghĩ ông là một sự lựa chọn hoàn hảo.

Tôi không hề hỏi: "Chuyện này sẽ mất bao lâu hả Jack?". Làm sao có thể dự báo được chuyện đó chứ. [Nhưng] Jack hiểu rất rõ các khía cạnh của vấn đề.

Bằng một cách nào đó, Jack sẽ hoàn thành được nhiệm vụ. Và nếu ông ta làm được điều đó thì cổ phiếu của GEICO sẽ là một món hời – và có khi còn hơn thế nữa.

Chỉ vài giờ sau khi Byrne đi khỏi, Buffett thức dậy và gọi điện cho Ronald Gutman, người môi giới của ông ở Goldman Sachs. Ông đã mua 500.000 cổ phiếu GEICO với giá 2⅛ đô-la và còn đặt sẵn lệnh mua thường trực cổ phiếu này với trị giá "hàng triệu đô-la". Tại buổi họp ban quản trị của Post, Buffett thú nhận: "Tôi vừa đầu tư vào một công ty đang có nguy cơ phá sản. Tôi có thể mất toàn bộ khoản đầu tư của mình vào tuần sau". Nhưng với tính cách quyết đoán của mình thì một khi đã bắt đầu, Buffet sẽ không dừng lại. Và thế là Berkshire nhanh chóng đầu tư hơn 4 triệu đô-la vào cổ phiếu của GEICO.

Sau này, Byrne gọi "cái đêm ông nói chuyện với Buffet tới khuya ở nhà Kay" là một bước ngoặt. Nhưng GEICO vẫn còn xa mới thoát khỏi nguy hiểm. Đầu tiên, nó cần phải thuyết phục các quan chức chính quyền để họ cho thêm thời gian và thứ hai là thuyết phục các công ty trong ngành ký các hợp đồng tái bảo hiểm và theo cách đó, hạn chế nguy cơ thua lỗ của GEICO.

Buffett để Berkshire nhận tái bảo hiểm một phần các hợp đồng, và cũng đến gặp Maximiliam Wallach, viên giám sát bảo hiểm ở D.C. Về bản chất, Buffett lý luận rằng nếu Berkshire tin tưởng vào tương lai của GEICO đến mức đặt cược vài triệu đô-la thì có lẽ Wallach cũng không nên đóng chặt cửa với nó quá sớm.

Trong lúc đó, Byrne cũng thuyết phục được các công ty khác chấp nhận tái bảo hiểm – nhưng họ chỉ đồng ý làm vậy với một chữ "nếu" to tướng. Một phần của thỏa thuận yêu cầu GEICO phải thu hút được dòng vốn mới. Vậy là Byrne đã đến tám công ty bảo hiểm trên Phố Wall và bị từ chối ở mọi nơi. Trong bước đường cùng, ông tìm đến Salomon Brothers, lúc này vẫn còn là một công ty rất nhỏ.

John Gutfreund, vị quản lý đứng hàng thứ hai nhưng luôn nói thẳng ý kiến của mình với Salamon, đã từ chối GEICO một lần. Thế nhưng, một chuyên viên nghiên cứu còn chưa có nhiều kinh nghiệm lắm tên là Michael Frinquelli đã mời Byrne đến làm một bài trình bày cho Salamon trong bữa trưa. Và vì dù gì thì Byrne cũng có mặt ở công ty nên Gutfreund đã đồng ý để ông ghé vào văn phòng mình sau khi đã hoàn thành bài trình bày với Salamon.

Khi Byrne ngồi xuống, Gutfreund dập điếu xì gà và thốt ngay ra một lời nhạo báng. "Tôi chẳng biết ai sẽ thèm mua lại những hợp đồng bảo hiểm quái quỷ mà anh đang muốn bán."

Byrne đáp: "Anh chẳng biết anh đang nói cái quái quỷ gì đâu."

Ấn tượng bởi sự cứng cỏi này, Gutfreund tiễn Byrne ra tận cửa khi ông ra về và lập tức giao cho Frinquelli, chuyên viên phân tích của Salamon, tiến hành điều tra về GEICO và đưa ra một đề nghị. Frinquelli kết luận rằng GEICO có thể được cứu vãn và chắc chắn là sẽ được cứu. Nếu hồi phục khỏi cuộc khủng hoảng này, anh nói, công ty sẽ rất có giá trị với khách hàng và đem lại lợi nhuận cho các nhà đầu tư. Gutfreund cũng cảm thấy an tâm hơn nhờ tin tức về khoản đầu tư của Buffett.

Vậy là vào tháng Tám, Gutfreund đồng ý bảo lãnh phát hành 76 triệu đô-la cổ phiếu ưu tiên của GEICO. Đây là một nước cờ mạo hiểm. GEICO lúc đó đang bị cho là quá rủi ro nên sẽ rất khó để lôi kéo một công ty nào khác tham gia đầu tư. Và theo như thông lệ, nếu cổ phiếu phát hành thêm không bán được, Salomon sẽ phải một mình mua lại toàn bộ số cổ phiếu trị giá 76 triệu đô-la đó.

Khi một luật sư của vụ giao dịch quấy rầy các nhân viên ngân hàng về một số chi tiết, Gutfreund đã gắt lên: "Anh lo lắng cái gì? Đây là công việc của anh, nhưng là tiền của chúng tôi cơ mà". Vào tháng

11, vài ngày trước ngày phát hành, tình hình có vẻ như Salamon sẽ phải chịu thiệt hại lớn.

Một thời gian ngắn trước khi phát hành cam kết bảo lãnh, Buffett đã nói với Gutfreund rằng ông sẵn sàng mua toàn bộ số cổ phiếu phát hành – và còn đưa ra giá của mình. Byrne muốn bán với giá 10,5 đô-la một cổ phiếu, nhưng Gutfreund, biết giới hạn của Buffett, chỉ dừng lại ở mức 9,2 đô-la. Ông kiên quyết không chịu nhượng bộ lấy một xu vì biết Buffett là chỗ dự phòng an toàn cho mình.

Việc phát hành hóa ra lại thành công tốt đẹp. Buffett mua 25% tổng số cổ phiếu phát hành thêm, tương đương với một khoản đầu tư trị giá 23 triệu đô-la cho Berkshire. Thành công của việc phát hành chính là nhờ vào một thực tế rất thú vị là khoản đầu tư này, một khi đã được hiện thực hóa thì bản thân nó sẽ không còn rủi ro nữa – vì việc có được số vốn thêm vào sẽ giúp GEICO thoát khỏi cơn nguy hiểm. Theo cách nhìn của Byrne thì anh hùng trong câu chuyện này là Gutfreund, người đã dám đứng ra bảo lãnh phát hành cổ phiếu trong lúc mà không ai dám mạo hiểm. Còn Buffett thì đã bị ấn tượng. Rõ ràng Gutfreund là mẫu quản lý ngân hàng đầu tư mà ông ưa thích.

Trong vòng 6 tháng kể từ sau vụ phát hành thêm, cổ phiếu của GEICO tăng lên 8⅛ đô-la – gấp bốn lần giá chào bán. Thế nhưng đấy mới chỉ là dấu hiệu ban đầu về tiềm năng sinh lợi của nó mà thôi. Vài năm sau, Berkshire đã nhân đôi cổ phần của mình tại đây, biến Buffett trở thành nhà đầu tư nắm quyền quyết định. Có vẻ như GEICO đã được mô hình hóa theo kiểu của Buffett – Ông luôn luôn có ảnh hưởng rất lớn đến các công ty mà ông đầu tư vào. Chủ tịch của GEICO cũng có thói quen gọi điện cho ông. GEICO cũng đã bị Buffett hóa. Byrne là một chuyên gia quản lý giàu kinh nghiệm, nhưng trong quan hệ kinh doanh với Buffett, ông cũng không khác gì lắm so với Kay Graham. Byrne nói:

Tôi hỏi ý kiến ông ấy trong rất nhiều chuyện. Ông chỉ cho tôi cách hạch toán tài chính hợp lý. Ông ấy không bao giờ tiếc thời gian của mình với tôi. Nhưng ông cũng không bao giờ đưa ra gợi ý. Warren biết rằng ông có thể kiếm ra nhiều tiền hơn rất nhiều cho Berkshire với tư cách là một cổ đông rộng lượng, không soi xét. Con người này kiếm ra được rất nhiều tiền nhờ việc hỗ trợ các doanh nghiệp.

Mỗi năm một lần, Buffett sẽ có một buổi đối thoại trực tiếp với ban lãnh đạo của GEICO. Trên sân khấu, ông rất tự nhiên. Ông có phương pháp của Casey Stengel, tránh bám quá sát vào nghĩa đen bằng việc coi các câu hỏi như là gợi ý cho một vấn đề nào đó. Ông sử dụng những câu chuyện triết lý về đầu tư, nhưng lại kể nó với giọng điệu và ngôn từ hết sức giản dị. Ông nói chuyện rất thân mật nhưng lại lựa chọn từ ngữ rất kỹ lưỡng. Bạn không thể không bị lôi cuốn.

Byrne thề rằng tất cả mọi người ở GEICO sẽ hủy bỏ cả kỳ nghỉ của họ để không lỡ mất buổi thuyết trình của Buffett. Một lần, ông đã khuyên một nhà đầu tư nên tiếp cận thị trường chứng khoán như thể người đó có một cái thẻ bấm sẽ tồn tại suốt cả đời. Mỗi lần mua một cổ phiếu thì bấm một lỗ. Khi thẻ đó có 20 lỗ thì cũng có nghĩa là người đó đã hoàn thành việc đầu tư cho cả đời mình. Và nếu như vậy thì dĩ nhiên, một nhà đầu tư sẽ phải chọn lọc các ý tưởng kỹ càng cho đến khi đạt được cái tốt nhất. Lou Simpson, người quản lý danh mục đầu tư của GEICO, nói rằng câu chuyện ngụ ngôn này có ảnh hưởng sâu sắc tới ông.

Trên thực tế, Buffett tin tưởng chắc chắn rằng GEICO cũng là một lỗ bấm trên chiếc thẻ đầu tư của cả đời mình, và ông luôn làm mọi thứ để Byrne biết điều đó, cả trên phương diện cá nhân lẫn trong các bản báo cáo được xuất bản của Berkshire. Trong thời kỳ mà các nhà quản lý ngày càng chịu áp lực phải làm tăng giá cổ phiếu, nếu không thì công ty của họ sẽ bị bán cho ông chủ khác, Buffett muốn Byrne điều hành công ty với những mục tiêu dài hạn, và nhấn mạnh rằng ông sẽ không bán đứng Byrne.

Điều này đã được thử thách khi một công ty trong danh sách Fortune 500 nghiêm túc đề nghị muốn mua lại GEICO. Byrne gọi cho Buffett và hỏi xem ông nghĩ gì. Buffett nói: "Mọi việc tùy thuộc vào anh thôi". Byrne trả lời: "Nào, ông phải cho tôi biết nhiều hơn thế chứ". Buffett không nói gì, nhưng đồng ý đi cùng với Byrne đến buổi thương lượng tại Waldorf – Astoria, ở New York.

Theo thông lệ, bên mua và đại diện ngân hàng của họ tự giới thiệu mình với Buffett vì cho rằng ông là cổ đông có quyền quyết định. Nhưng Buffett nói: "Các anh nhầm người rồi. Anh ta [Byrne] mới là người các anh cần thuyết phục". Byrne kéo Buffett sang một bên và nài nỉ: "Chí ít thì ông cũng phải thì thầm một cái giá vào tai tôi chứ". Nhưng Buffett chỉ yên lặng.

"Thật đáng kinh ngạc!" Byrne nói. "Chúng tôi đang nói chuyện về khoảng một tỷ đô-la và ông ấy

giao hết trách nhiệm cho tôi".

Cuối cùng, Byrne đưa ra một cái giá vượt ngoài khả năng của bên mua, và cuộc giao dịch dừng lại ở đó. Đấy chắc chắn là kết quả mà Buffett, người đã sớm nhận ra rằng thời kỳ hoàng kim của GEICO vẫn còn ở phía trước, mong muốn. Vậy thì tại sao ông lại không đi thẳng vào vấn đề? Byrne thú nhận: "Thật khó mà biết được Warren nghĩ gì?"

Nhưng chẳng cần phải ngờ vực nhiều, rõ ràng là Warren muốn Byrne biết ông tin tưởng ông ta. Và ông chắc phải biết rằng nếu ông thể hiện niềm tin của mình, Byrne sẽ không muốn làm ông thất vọng. Cũng có thể nói rằng Buffett đã gặp may, nhưng chỉ có điều là ông đã gặp may quá thường xuyên mà thôi.

Hồi tưởng lại vụ phiêu lưu của GEICO, Walter Schloss, bạn thân của Buffett thuộc hội đầu tư Graham-Newman, nói rằng cả câu chuyện "thật là cảm động theo một nghĩa nào đó. Bởi trong phần kết của nó, có người trở thành triệu phú, có người không được lợi gì, còn một số thì phá sản". Leo Goodwin con, con trai của người sáng lập ra GEICO, đã bán cổ phần của mình ra khi cổ phiếu đang xuống giá và trở thành người bị phá sản. Trong khi đó Ben Graham giữ cổ phiếu GEICO cho đến cùng. Tháng 9/1976, ngay sau khi việc cứu trợ tài chính được hoàn thành, Graham mất tại nhà riêng ở Pháp. Ông hưởng thọ 82 tuổi.

Sau cái chết của Graham, các nhà bình luận thường hay đề cập đến việc Buffett đã thoát ra khỏi phương pháp đầu tư của ông. Rõ ràng là Buffett đã phát triển nó xa hơn rất nhiều. Ông chịu ảnh hưởng của Charlie Munger và tác giả – nhà đầu tư Phillip Fisher, cả hai người đều coi trọng một công ty tốt, được điều hành hợp lý hơn so với một công ty rẻ trên phương diện thống kê. Đồng thời ông cũng đúc rút ra nhiều điều nhờ kinh nghiệm bản thân.

Buffett phân tích các công ty dựa trên suy nghĩ chủ quan nhiều hơn Graham, và ông tìm ra "giá trị nội tại" của các công ty, như See's Candy chẳng hạn, mà Graham sẽ không bao giờ thấy được. Nhưng sự khác biệt này lại bắt nguồn từ sự tuân thủ tuyệt đối của Buffett các chuẩn mực mà Graham đã đặt ra. Ý tưởng về một cổ phiếu có một giá trị "nội tại," độc lập với thị giá chính là từ Graham. Thực vậy, nếu Buffett chưa đọc và thấu hiểu câu chuyện ngụ ngôn sắc sảo của Graham về Ngài Thị Trường, thì có lẽ ông sẽ không thể từ bỏ quỹ đầu tư giữa đỉnh cao của thời kỳ bùng phát, hoặc là quay trở lại thị trường vào giữa cuộc khủng hoảng năm 1974. Điếu văn của Buffett dành cho Graham, đăng trên tập san Financial Analysisist, nhấn mạnh sự trường tồn của phương pháp của Graham:

Vào thời đại mà hầu hết mọi thứ đều trở thành "rác rưởi" chỉ trong vòng vài tháng hoặc vài năm sau khi ra đời thì các nguyên tắc của Ben vẫn đúng đắn – giá trị của chúng thường được nâng lên và được nhận thức sâu sắc hơn sau mỗi cơn bão tài chính, trong đó những kết cấu trí tuệ mỏng manh hơn đều bị xóa sạch

Một vài năm sau, Buffett thừa nhận rằng những cổ phiếu mà ông đang mua khác hoàn toàn với những cổ phiếu mà Graham có lẽ sẽ mua. Bài học ông giữ lại từ Graham là "khuynh hướng suy nghĩ đúng đắn" – nguyên tắc mua dựa trên giá trị, sự trung thành với nguyên tắc biên độ an toàn của Graham, và thái độ thờ ơ đối với sự lên xuống hàng ngày của thị trường.

Buffett không ngừng nghĩ về bản thân như một môn đồ của Graham, và ông cũng không mất đi tình cảm cá nhân đối với người thầy đã đối xử với ông bằng "sự hào phóng vô giới hạn và không tính toán". Rất lâu sau, khi Buffett kể với tác giả về sự nghiệp của mình, ông nhận xét với sự trìu mến đáng nhớ: "Điều đúng đắn nhất tôi đã làm là chọn đúng những vị anh hùng. Tất cả đều nhờ Graham". Khi tác giả đề cập đến việc ông vẫn thường nói chuyện với những người con của Graham, Buffett đột nhiên trở nên xúc động, ông nói: "Tôi ước gì anh có thể nói chuyện với chính ông ấy".

Chú thích:

[68] Hồ sơ lầu năm góc (Pentagon Papers): tập tài liệu mật về chiến tranh Việt Nam, phân tích nguồn gốc cũng sự sa lầy của Mỹ trong cuộc chiến này. Ban đầu, nó được đăng trên New York Times, sau đó bị Tòa án Liên bang cấm. Trong thời gian kháng án, New York Times đã chuyển tài liệu này cho Washington Post đăng tiếp.

[69] Luật bảo vệ Báo chí năm 1970 cho phép các tờ báo đang cạnh tranh nhau sáp nhập bộ phận kinh doanh trong khi vẫn duy trì đội ngũ biên tập riêng – nếu họ có thể chỉ rõ cho Bộ Tư pháp thấy rằng nếu không làm như vậy thì một trong số chúng có sẽ có nguy cơ bị loại khỏi thị trường.

[70] Một lần ở California, gia đình Buffett cùng Roy và Martha Tolles đi dạo qua một cửa hàng bán đồ lưu niệm cho khách du lịch có một tấm biển tuyển nhân viên bên cạnh một bộ bikini khá mát mẻ trên cửa kính bày hàng. Buffett đã nói: "Tôi tự hỏi họ có cần một người để thử quần áo không".

[71] Con số đưa ra là dựa trên số lượng băng video được giao cho các cửa hàng và chúng thường lớn hơn con số thực tế được tiêu thụ rất nhiều. Cũng trong năm đó, Atari, ông vua ngành băng đĩa đã bị thua lỗ nặng và ngành giải trí này bị ảnh hưởng nặng nề.

[72] Để so sánh với giá hiện thời, đến năm 1994, GEICO đã chia tách cổ phiếu năm lần.

Chương 11: ÔNG TRÙM BÁO CHÍ

Vài ngày trước Giáng Sinh năm 1976, Buffett đã gặp Kay Graham, con trai bà – Donald, và Mark Meagher, giám đốc bộ phận báo chí của tập đoàn Post ở văn phòng tờ Newsweek tại New York. Một bữa tiệc đang diễn ra ở đó. Các giám đốc của Post lui vào một phòng riêng và dẫn theo một vị khách – Vincent Manno, người môi giới các thương vụ mua bán của các tờ báo. Manno đang hy vọng sẽ khiến Post quan tâm đến tờ Buffalo Evening News. Các tờ báo buổi chiều đang hấp hối, nhưng tờ Evening News lại phát triển mạnh, nhờ danh tiếng tốt và cơ cấu dân số của thành phố Buffalo. Ở đây vốn có nhiều công nhân nên họ thường dậy rất sớm và sẽ không đọc báo cho đến khi đi làm về.

Tờ Evening News cũng có rất nhiều điểm yếu. Tờ báo không phát hành vào Chủ nhật – ngày mà người mua thường nhận nha đọc báo và cũng là ngày các công ty quảng cáo săn đón nhất. Bản thân Buffalo, một thành phố gang thép đang rỉ sét, cũng bị coi là điểm yếu bởi nó quá già nua và lạnh lẽo. Điều tồi tệ nhất là nhân viên của tờ báo thuộc về 13 công đoàn khác nhau và nhờ đó họ đã đàm phán được những điều khoản hợp đồng lao động vô cùng có lợi; nhân viên của tờ Evening News được trả lương cao thứ bảy trong số 131 tờ báo thuộc Nghiệp đoàn Báo chí.

Nhưng bất chấp tất cả những điều đó, Evening News lại cũng chính là tờ báo chủ đạo ở một thành phố lớn như trong giấc mơ của Buffett. Tờ báo chiếm tỷ lệ độc giả địa phương cao hơn tất cả các tờ báo hàng ngày trên toàn quốc.

Buffalo cũng là thành phố nơi các thói quen không dễ bị từ bỏ. Hầu hết người dân ở đây đều đọc tờ Evening News từ khi họ lớn lên. Và cho dù Buffalo bị coi là một thành phố đang xuống dốc, Buffett biết rằng dân số ổn định của nó vẫn sẽ luôn là một ưu điểm lớn. Hơn thế nữa, ông đang khao khát – không phải làm cố vấn cho một chủ báo, mà trở thành một chủ báo thực sự. Ông muốn Graham biết trước điều đó. Nếu Post không mua tờ Buffalo Evening News, thì Warren Buffett có thể sẽ tự làm việc đó.

Được thành lập năm 1880, tờ Evening News, có tư tưởng bảo thủ và Cộng hòa. Nó được điều hành bởi gia đình Butler. Họ cũng đồng thời sở hữu một đài truyền hình địa phương và một lượng lớn cổ phiếu của American Airlines. Trong những thập niên gần đây, chủ sở hữu của tờ báo là Kate Robinson Butler, một quý phu nhân luôn đi cùng với chú chó xù của mình trong chiếc xe Rolls-Royce. Butler đã xây dựng một nhà máy in lớn, bao quanh bởi những loài cây nhiệt đới ngoại nhập, và cũng phung phí nhiều tiền như thế để tránh va chạm với các công đoàn. Những nhân viên từng được phân công buộc báo bằng tay vẫn tiếp tục ở lại vị trí của mình dù công việc này từ lâu đã được tự động hóa. Khi báo ra khỏi băng chuyền, các công nhân sẽ để tay lên trên như hành động dâng lên vật hiến tế. Họ được gọi là "những người ban phúc". Nhưng vai trò quản lý của gia đình đã chấm dứt sau khi Butler mất vào năm 1974 và, tờ báo bị người thừa kế tài sản của bà đem bán.

Sau cuộc họp ở tòa soạn của tờ Newsweek, Graham kết luận rằng Post vừa đập tan một cuộc đình công xong và nó sẽ không được chào đón ở một thành phố bị bao trùm bởi ảnh hưởng của các nghiệp đoàn như Buffalo. Tương tự như vậy, tập đoàn Tribune ở Chicago cũng quyết định không mua. Manno, người môi giới thương vụ này đã giảm giá bán từ 40 xuống 35 triệu đô-la. Một thời gian ngắn sau, ông nhận được một cú điện thoại từ Buffett.

"Anh có làm việc vào ngày thứ Bảy không?" Buffett hỏi.

Manno hỏi việc đó có quan trọng không.

"Tôi nghĩ anh sẽ coi đó là việc quan trọng".

Buffett và Munger đến nhà riêng của Manno tại một khu dân cư cổ kính ở Weston, Connecticut vào ngày thứ Bảy đầu tiên của năm mới 1977. Họ ăn trưa tại câu lạc bộ của Manno, bên ngọn lửa ấm cúng. Trên đường quay về, Buffett đi thẳng vào vấn đề. Với tư cách là đại diện của Tem Blue Chip[73], ông đề nghị cái giá 30 triệu đô-la cho tờ Evening News. Manno có phần do dự, Buffett lại tiếp tục nâng giá lên 32 triệu đô-la nhưng vẫn không lay chuyển được gì.

Buffett và Munger rời khỏi căn phòng. Cái giá mà họ đưa ra đã là quá cao so với lợi nhuận cỏn con

của tờ báo. Tờ Evening News chỉ kiếm được 1,7 triệu đô-la lợi nhuận trước thuế vào năm 1976. Nhưng Buffett biết rằng tờ báo có thể kiếm được nhiều hơn thế. Ông biết rằng ở mọi thành phố, những tờ báo mạnh càng trở nên mạnh hơn trong khi các tờ báo yếu thế hơn sẽ gặp nhiều khó khăn hoặc phải đóng cửa. Và tờ Evening News gần như sở hữu cả thành phố. Nó có số lượng phát hành gấp đôi đối thủ là tờ báo phát hành vào buổi sáng, Bufffalo Courier-Express, và doanh thu quảng cáo thì nhiều hơn 75%.

Khi Buffett và Munger trở lại, chỉ một vài phút sau, Munger viết lời đề nghị chính thức với cái giá 32,5 triệu đô-la lên một tờ giấy cứng màu vàng. "Như thế có vẻ được," Manno nói.

Ngay sau đó, cơn bão tuyết tồi tệ nhất trong lịch sử Buffalo tràn đến như một điềm báo. Khi Buffett và Munger quay lại để bàn thảo về hợp đồng, cả thành phố vẫn đang phải dọn tuyết trên các tuyến đường. Munger khá băn khoăn – xét cho cùng, tờ Evening News là vụ mua bán lớn nhất của họ từ trước đến nay. Khi tham quan xưởng in đồ sộ của nó, Munger đã gắt lên: "Tại sao một tờ báo lại cần đến cả một tòa lâu đài như thế này để in ấn". Buffett gọi đùa nó là Taj Mahal của phương Tây. Nhưng quả thực tờ Evening News là một bước đi lớn của ông. Khi mua nó ông không chỉ muốn sở hữu cổ phần mà muốn làm chủ một công ty theo đúng nghĩa của nó. Buffett sẽ không có Kay Graham để làm lá chắn nữa mà là người đứng mũi chịu sào.

Từ trước khi vụ mua bán được hoàn thành, Buffer đã có sẵn kế hoạch cho tờ báo. Khi ông tự giới thiệu với Murray Light, vị tổng biên tập nghiện thuốc lá nặng đến từ Brooklyn, ông đã hỏi: "Ông nghĩ thế nào về một tờ báo phát hành vào ngày chủ nhật?" Light nói là ông đã thúc giục công ty này thành lập một tờ báo như vậy từ hàng năm nay. Buffett không để lộ quân bài của mình, nhưng Light có cảm giác rằng ông cũng đồng ý với ý tưởng đó.

Sau khi ký kết hợp đồng, Light tổ chức một bữa tiệc chào mừng Buffett ở nhà riêng của ông. Một số nhân viên cũng đến gặp ông chủ mới của mình. Đứng ở sân sau trong làn ánh sáng ấm áp của mùa xuân. Buffett nói với họ "Các bạn thân mến của tôi, tin tức xảy ra 24 giờ một ngày và 7 ngày trong tuần" – ngụ ý rõ ràng rằng ông đang nghĩ đến việc mở rộng việc phát hành Tờ Evening News vào cả Chủ nhật.

Theo lời đồn thì việc tờ Evening News hạn chế không phát hành vào Chủ nhật là dựa trên một thỏa thuận ngầm giữa gia đình Butlers và gia đình Conners – chủ sở hữu của tờ báo đối thủ Courier-Express, vốn là tờ báo lâu đời hơn (Mark Twain đã từng là chủ bút của tờ báo này), cởi mở hơn nhưng lại lãi ít hơn hoặc không có lãi. Ấn phẩm ngày chủ nhật là nguồn sống của họ. Điều này thể hiện rõ qua số lượng phát hành của hai tờ báo.

Evening News Courier-Express Hàng ngày Courier-Express Chủ nhật

268.000 123.000 270.000

Các số liệu quảng cáo cũng cho thấy kết luận tượng tự. Trong tuần, tờ Evening News bán ra nhiều hơn tờ Courier-Express gấp bốn lần. Chỉ có ấn phẩm Chủ nhật mới giúp tờ Courier-Express tiếp tục hoạt động.

Buffett và Munger nghĩ rằng trạng thái cân bằng này là không ổn định. Nếu không có một ấn phẩm Chủ nhật, họ tin rằng tờ Evening News sẽ dần đánh mất danh tiếng vượt trội của mình và có thể, theo thời gian, sẽ phá sản. Mùa hè năm đó, tờ Toronto Daily Star của thành phố láng giềng tuyên bố họ sẽ phát hành ấn phẩm ngày Chủ nhật. Vậy là theo như Buffett biết, ngoài Evening News, chỉ còn các tờ Cincinatti Post, Cleveland Press và New York Post là những tờ nhật báo chủ chốt cuối cùng của các thành phố lớn không có ấn phẩm cho ngày Chủ nhật. Thảo vội một bức thư ngắn cho Munger, ông cảnh báo bạn mình một cách dí dỏm rằng họ không nên là tờ báo cuối cùng.

Susie từng nói về mái tóc húi cua của tôi là bà ấy không cảm thấy phiền lòng nếu tôi là người gần cuối cùng trên đất nước này để kiểu đầu đó, nhưng bà ấy sẽ cực lực phản đối nếu tôi chính là người cuối cùng. Tôi nghĩ chúng ta nên có một hành động rõ ràng cho tờ Buffalo đi.

Không lâu sau, Buffett, lúc đó đang giữ chức chủ tịch tờ Evening News, đã yêu cầu Murray Light thiết kế một ấn phẩm để phát hành vào ngày Chủ nhật. Murray thành lập một ủy ban đặc trách, và Buffett ghé thăm họ khoảng một tháng một lần. Light nói:

Tôi thường thấy các đồng nghiệp rút từ trong túi áo ra những thông tin và số liệu chính xác đã được chuyển đến văn phòng của Warren từ trước khi ông ấy đến nói chuyện với họ. Khi họ ấp úng, Warren sẽ tiếp lời. Ông ấy biết về các bản báo cáo còn rõ hơn cả những người đã viết ra chúng.

Buffett đang ở trong thời kỳ làm việc rất hăng say, hỗ trợ thiết kế, quảng cáo, quảng bá hình ảnh, định giá... Trong một bức thư ngắn gửi cho một người bạn trong ngành xuất bản, ông viết: "Kay ạ, tôi đang có quá nhiều niềm vui khi làm công việc này, niềm hạnh phúc gần như là tội lỗi".

Tuy nhiên, mọi người ở Buffalo đều lo ngại rằng nền kinh tế trì trệ của địa phương sẽ không thể nâng đỡ được hai tờ báo lúc đó đã quay ra cạnh tranh trực tiếp với nhau.

Khi thời điểm phát hành ấn phẩm Chủ nhật đầu tiên của tờ Evening News vào tháng 11 đến gần, một số cửa hàng, một phần vì trách nhiệm công dân của họ, đã lên kế hoạch quảng cáo cửa hàng mình trên cả hai tờ báo ngày Chủ nhật. Keith Alfrod, người điều hành một cửa hàng bách hóa, nói: "Không ai muốn thành phố mất đi một trong hai tờ báo – cả các trang quảng cáo lẫn tin tức". Theo Murray Hill, một đại diện của Nghiệp Đoàn Báo Chí và người phụ trách một chuyên mục của tờ Evening News, "Chúng tôi biết là thời điểm này sẽ đến – một trong hai tờ báo sẽ buộc phải đóng cửa".

Tờ Courier-Express cũng biết điều này. Bởi vậy mà hai tuần trước ngày Chủ nhật định mệnh đó, nó mở một cuộc tấn công bất ngờ, kiện tờ Evening News về việc vi phạm đạo luật chống độc quyền Sherman. Tờ báo táo bạo yêu cầu một lệnh huấn thị ban đầu nhằm cản trở ấn phẩm Chủ nhật trước ngày phát hành đầu tiên 13/11.

Đơn kiện buộc tội tờ Evening News về hành động độc quyền. Nó lập luận rằng Buffett có ý định sử dụng sức mạnh sẵn có của tờ báo đang ra hàng ngày để bao cấp cho một ấn phẩm thua lỗ vào ngày Chủ nhật – tương tự như một chuỗi cửa hàng tạp hóa chỉ giảm giá tại các địa điểm gần với đối thủ cạnh tranh.

Tờ Evening News của ông Buffett [đang]... dự tính sử dụng sức mạnh độc quyền để loại trừ đối thủ cạnh tranh ở Buffalo là tờ Courier Express.

Người ta đồn rằng các bằng chứng bao gồm kế hoạch của tờ Evening News sẽ bán giảm giá, và ý định bán riêng ấn phẩm Chủ nhật chỉ với giá 30 xu trong khi tờ Courier Express, như các tờ báo ở Syracuse, Rochester, Albany và Binghamton khác có giá 50 xu.

Buffett thẳng thừng chống lại lời buộc tội. Ông khẳng định rằng tờ Evening News hoàn toàn có ý định kiếm tiền từ ấn phẩm ngày Chủ nhật của họ. Ông lý luận rằng một ấn phẩm mới sẽ thúc đẩy cạnh tranh chứ không hạn chế nó, và chỉ ra điều hiển nhiên rằng tờ Evening News cũng có quyền phát hành vào ngày Chủ nhật như bất kỳ tờ báo khác mặc cho điều đó có gây ra hậu quả gì. Nói theo cách khác, việc giữ cho đối thủ cạnh tranh hoạt động không phải là việc của ông. Nhưng Buffett đã mất cảnh giác.

Bản sao của các giấy tờ pháp lý được đăng nguyên văn trên tờ Courier Express. Và tờ báo này xem vụ kiện của họ như là sự kiện quan trọng của thế kỷ. Ngoài ra, Frederick Furth, luật sư đến từ San Francisco của tờ Courier Express cũng khuấy động dư luận nhằm chống lại Buffett, gán cho ông hình ảnh của kẻ ngoại lai đến để phá hoại một tổ chức lâu đời tại địa phương.

Pháp luật yêu cầu tờ Courier Express đưa ra bằng chứng cho thấy đối thủ có ý định phá hoại họ. Một số hoạt động kinh doanh nhất định, như tính giá thấp hơn chi phí đều có thể bị coi là không công bằng, và gây bất lợi cho tờ báo, nhưng ranh giới giữa một phương pháp cạnh tranh đơn thuần và bất hợp pháp là rất mờ nhạt. Câu hỏi then chốt ở đây là liệu tờ Eveing News có ý định trở thành tờ báo độc quyền hay không.

Như Furth hiểu, tờ Courier Express cần một kẻ xấu để gán một ý định xấu xa vào đó. Trong trường hợp này, Warren Buffett – "Bố Già từ Omaha" như Furth gọi trước tòa – chính là con át chủ bài. Lý luận chính của ông ta là Buffett là một triệu phú chỉ quan tâm đến các con số mà không để tâm đến bản thân tờ Buffalo; ông ta chỉ chăm chăm muốn dồn tờ Courier Express vào chân tường, buộc nó phải đóng cửa và vì vậy nâng cao giá trị tài sản mà mình đang sở hữu.

Buffett đáp trả lời buộc tội đó trên phương diện cá nhân. Trước khi xuất hiện trước tòa, ông viết một bản khai chính thức có tuyên thệ trong đó đề cập đến mối liên hệ của ông và cha ông với ngành báo

chí, lai lịch của ông với tư cách là cậu bé giao báo, và cả giải Pulitzer cho bài báo đăng trên tờ Sun.

Đối với tôi, nó còn hơn một công việc kinh doanh rất nhiều. Tôi muốn thành công trong việc kinh doanh một tờ báo nhưng tôi sẽ không thể thỏa mãn nếu điều đó không đi kèm với thành công trong ngành báo chí.

Ngày 4/11/1977, khi những cơn mưa lớn từ hồ Erie đổ xuống, Buffett phải ra chất vấn trước tòa án liên bang. Phòng xử án chật cứng các nhân viên của tờ Courier Express và gia đình, những người coi đó là cơ hội cuối cùng để giữ lấy kế sinh nhai và coi Buffett như một kẻ độc ác. Furth hỏi ông dồn dập. Buffett bình thản đáp lại, cẩn thận tránh những cái bẫy đã được đặt trước và trả lời bằng số liệu, số liệu, và chỉ có số liệu. Ông như một bức tường vững chãi, không gì có thể làm ông nổi giận.

FURTH: Khi công ty Tem Blue Chip quyết định mua tờ Evening News, ông làm một bản phân tích về tình trạng lời lãi của tờ báo, đúng không?

BUFFETT: Tôi phân tích trong đầu vị thế của tờ Buffalo Evening News, điểm mạnh và điểm yếu của nó, lợi nhuận trong quá khứ, tiềm năng trong tương lai, giá bán và các yếu tố thị trường khác. Có rất nhiều biến số tham gia vào quá trình tính toán của tôi.

FURTH: Ông nói là ông không làm một bản phân tích trên giấy, ông chỉ đơn giản là xoay vần các con số – nói theo thuật ngữ tài chính hiện nay, như thế có phải là…

BUFFETT: Đấy là thuật ngữ của ông. Tôi nghĩ là tôi không hề xoay vần các con số. Tôi chỉ cố gắng phân tích tiềm năng trong tương lai của tờ Buffalo Evening News.

FURTH: Ông đã dựa vào thu nhập của năm trước đúng không?

BUFFETT: Tôi dựa vào thu nhập trong vòng năm năm trở lại đây, quá trình phát hành, quảng cáo và một số yếu tố khác.

Đó là một phiên tòa kỳ lạ: kẻ phạm tội đã bị phát hiện – chỉ còn lại một vấn đề duy nhất: động cơ của hắn là gì. Kế hoạch của Furth là gạt bỏ lý luận của Buffett và áp đặt luận điệu như sau: Buffett không có cơ sở kinh tế để mua tờ Evening News; ông đã không tìm hiểu kỹ về tờ báo – tất cả những gì ông quan tâm là chiếm lấy tờ báo để tiêu diệt đối thủ của nó để hưởng lợi.

Buffett vẫn kiên nhẫn phản biện lại rằng ông mua tờ Evening News dựa trên những phân tích số liệu trong đầu. Cơ sở lý luận của ông là ở trong đầu ông. Nhưng điều này lại tạo ra lợi thế cho Furth.

FURTH: Và ông mua tờ báo chỉ với những thông tin [Manno] cung cấp, có đúng không?

BUFFETT: Không, chúng tôi mua tờ báo dựa trên một số thông tin mà ông ta cung cấp, một số thông tin chúng tôi tự tìm hiểu và kiến thức tổng quát về ngành báo chí.

FURTH: Ông không đến để kiểm tra nhà xưởng, cơ sở vật chất, tòa soạn, nói chuyện với mọi người và những hoạt động tương tự?

BUFFETT: Không, chúng tôi không làm.

FURTH: Ông đã từng suy tính đến việc phát hành một ấn phẩm Chủ nhật từ trước khi vụ mua bán diễn ra đúng không?

BUFFETT: Tôi nghĩ việc một tờ báo của một đô thị lớn không có ấn phẩm ngày Chủ nhật là một điều khác thường. Dĩ nhiên là tôi có ý định tìm hiểu triển vọng này.

FURTH: Ông có cho làm một nghiên cứu về vấn đề này không?

BUFFETT: Cơ bản là tôi không làm nghiên cứu. Tôi tự xem xét vấn đề.

FURTH: Ông tự làm tất cả những chuyện đó?

BUFFETT: Đúng! Các số liệu phát hành và giá cả đều có sẵn trong các xuất bản phẩm trong ngành.

Có lẽ cần phải nói thêm là một nhà kinh doanh bình thường sẽ không vung ra 32,5 triệu đô-la mà không cho làm một nghiên cứu, thường là vài ba nghiên cứu. Chúng cho họ một cảm giác an toàn – sự

cho phép của những người được cho là chuyên gia – cho dù đó chỉ là một sự đảm bảo sai lầm. Cuối cùng vẫn phải có một người nào đó đánh giá các số liệu. Người đó phải là giám đốc điều hành, nhưng chỉ có một giám đốc điều hành tự tin hiếm có mới xuất hiện trước ban quản trị mà không chuẩn bị báo cáo nghiên cứu chi tiết. Cách làm của Buffett là gỡ bỏ các lớp trung gian không có mấy tác dụng đó để đi thẳng đến quyết định. Nhưng chỉ vì là một người không đi theo những phương pháp thông thường nên ông đã vô tình bị biến thành một kẻ đáng nghi.

FURTH: Được rồi, thưa ông, ông đã ở Buffalo được bao nhiêu ngày?

BUFFETT: Trung bình khoảng một tháng một lần.

FURTH:Như vậy là ông đã đến đây được khoảng năm, sáu lần.

BUFFETT: Khoảng thế.

FURTH: Và ông ước lượng giá cả dựa trên năm ngày ông có mặt ở đây từ lúc mua tờ báo?

BUFFETT: Không chỉ dựa trên năm ngày. Dựa trên những bản báo cáo tài chính mà tôi đã đọc, các cuộc điện thoại mà tôi gọi, kiến thức về ngành báo nói chung cộng thêm kiến thức về một số mặt trong hoạt động của tờ Buffalo Evening News.

FURTH: Cộng thêm kiến thức tổng quát của ông về các tờ báo, Washington Post, Trenton Times, và các doanh nghiệp khác mà ông, cha ông, và ông của ông đã tích lũy.

BUFFETT: Chuyện này chẳng liên quan gì đến ông của tôi cả.

Daniel Manson, cộng sự của Furth, phát hiện ra rằng Buffett hoàn toàn khác những gì ông tưởng tượng. Cả thái độ khiêm tốn lẫn bộ vét đã sờn màu ông đang mặc đều chẳng nói lên điều gì – cho cả triệu năm Mason cũng không thể đoán được nhân chứng là một người vô cùng giàu có.

Buffett nói năng thân mật và tỏ ra rất đáng tin cậy. Ông cho rằng người dân Buffalo sẽ hưởng lợi từ việc có thêm một tờ báo Chủ nhật. Khi thẩm phán Charles L. Brieant đề nghị ông giải thích tại sao ông nghĩ rằng ấn phẩm Chủ nhật của tờ Evening News sẽ bán được ít hơn của tờ Courier Express, Buffett đưa ra một số hình ảnh ẩn dụ rất sinh động mà dường như ông đã chuẩn bị sẵn và luôn mang theo trong một mảnh giấy cất ở túi ngực.

BUFFETT: Phải thừa nhận rằng tờ Courier Express đã phát hành ấn phẩm Chủ nhật từ rất nhiều năm nay, và nó gần như là duy nhất trên thị trường. Thói quen của con người rất khó thay đổi. Tôi cũng vậy, mỗi buổi sáng, tôi đều cạo râu từ một bên má nhất định rồi mới vòng sang bên kia và đi giày vào một bên chân trước khi đi chiếc còn lại. Con người là sản phẩm của những thói quen. Và những sản phẩm đã trở thành một phần thói quen hàng ngày của con người trong rất nhiều năm sẽ có một lợi thế vô cùng lớn.

Đó là cách ông nói chuyện ở chốn riêng tư – ví dụ như, với Kay Graham. Nhưng ngay cả khi đứng trước quan tòa, ông vẫn nói về việc kinh doanh, về các chiến lược, bằng giọng điệu ấy. Tuy nhiên, việc tỏ ra quá thông minh lại không hề có lợi cho Buffett. Và đến khi Furth đưa ra đòn quyết định thì mọi người trong phòng xử án đều nhận thấy rõ rằng Buffett biết nhiều về tình hình kinh doanh của tờ Buffalo Evening News hơn bất cứ ai.

FURTH: Bây giờ, thưa ông, đã bao giờ ông cân nhắc xem việc phát hành tờ báo này với ấn phẩm Chủ nhật, có thể khiến tờ Courier Express phải đóng cửa?

BUFFETT: Không, thưa ông.

FURTH: Ông chưa từng nghĩ xem việc điều đó có xảy ra

hay không?

BUFFETT: Tôi nghĩ tờ Courier Express sẽ còn tiếp tục hoạt động trong một thời gian dài.

FURTH: Điều đó chưa bao giờ được bàn luận đúng không?

BUFFETT: Không, thưa ông.

Lúc này, con cá của Furth đã cắn câu. Tiếp cận bục quan tòa, ông ta vung vẩy một bài báo gần đây trên tờ Wall Street Journal về tiểu sử sơ lược của Buffett. Furth đọc to một đoạn chứng minh rằng, thông thường, các tờ báo độc quyền luôn thường trực trong tâm trí của Buffett:

"Warren so sánh việc sở hữu một tờ báo độc quyền hoặc chiếm phần lớn thị trường giống như sở hữu một cây cầu thu phí mà không bị kiểm soát. Người chủ có khả năng tăng giá bất kỳ lúc nào và theo ý muốn".

Lời trích dẫn là của Sandy Gottesman, bạn của Buffett ở First Manhattan. Buffett cố lái sang hướng khác, nhưng ẩn dụ về chiếc cầu thu phí quá chính xác. Tất cả mọi người đều biết nó ám chỉ điều gì.

FURTH: Nào, thưa ông, có bao giờ ông nói với anh ta là sở hữu một tờ báo độc quyền cũng giống như sở hữu một cây cầu thu phí mà không bị kiểm soát không?

BUFFETT: Chắc tôi đã nói là sở hữu một doanh nghiệp độc quyền, một tờ báo độc quyền nhỏ, đặc biệt là ở một thị trấn như Fremont, Nebraska, khi không có sự cạnh tranh của truyền hình, là một điều tốt. Việc tôi nói nó có giống một cây cầu thu phí hay không thì tôi không nhớ, nhưng chắc chắn đấy là một điều tốt. Có khi còn tốt hơn cả cây cầu thu phí ở Fremont.

TP BRIEANT: Fremont, Nebraska thì có điều gì đặc biệt?

BUFFETT: Thưa quan tòa, một tờ báo ở Fremont – Nebraska tồn tại trong một thị trường không có quảng cáo truyền hình. Người ta không mua tivi ở Fremont.

TP BRIEANT: Vậy ông có sở hữu một tờ báo?

BUFFETT: Không. Tôi ước được như thế.

FURTH: Điều ông nói là việc sở hữu một tờ báo độc quyền hoặc chiếm phần lớn thị trường ở một cộng đồng nhỏ giống như sở hữu một cây cầu thu phí mà không bị kiểm soát, đúng vậy không?

BUFFETT: Tôi không tranh cãi về cách miêu tả như thế. Đấy là một vụ kinh doanh rất, rất tốt.

FURTH: Vì ông có thể nâng giá tùy ý có đúng không?

BUFFETT: Tôi không cho rằng sẽ đến mức như thế, nhưng đúng là ông có quyền nâng giá.

FURTH: Đấy là loại doanh nghiệp mà ông muốn sở hữu đúng không?

BUFFETT: Tôi chưa sở hữu doanh nghiệp nào như thế cả nhưng tôi muốn có một cái.

FURTH: Nào, thưa ông, ông đã sử dụng cụm từ đó, cây cầu thu phí mà không bị kiểm soát, với những người khác đúng không? Đó chẳng phải là một trong những cụm từ của ông sao?

BUFFETT: Tôi nói là trong một thế giới lạm phát thì sở hữu một cây cầu không bị kiểm soát như thế là rất có lợi.

FURTH: Vì sao.

BUFFETT: Vì ông đã trả hết chi phí vốn. Ông xây một cây cầu với tiền cũ và ông không cần phải liên tục thay thế nó.

FURTH: Và ông lợi dụng sự thiếu kiểm soát để tăng giá đúng không?

BUFFETT: Đúng.

FURTH: Và ông cho rằng cây cầu thu phí là độc quyền đối với dòng sông đúng không?

Mặc dù Furth không thể biết được, Buffett đã yêu thích trạm thu phí từ lúc còn là một cậu bé, khi ông ngắm xe cộ đi qua nhà người bạn Bob Russell. Và trên thực tế, Tem Blue Chip sở hữu 24% cổ phiếu của công ty cầu quốc tế Detroit, chủ sở hữu của cây cầu Đại Sứ nối giữa Detroit và Winsdor, qua hồ Erie từ Buffalo. Đó là một cây cầu thu phí thật sự – cây cầu duy nhất thuộc quyền sở hữu của các cổ đông của nước Mỹ – và Buffett sở hữu một phần tư trong số đó. Furth đã bỏ lỡ thông tin này. Tuy nhiên, ông ta vẫn đánh đúng trọng tâm.

Luật sư của Blue Chip nghĩ Buffett là một nhân chứng nổi bật và đáng tin cậy. Nhưng có phải là ông quá đáng tin cậy không? Có phải là ông đã thể hiện quá rõ ràng sự đam mê đối với những doanh nghiệp chiếm thị phần lớn? Hình ảnh ẩn dụ sống động về cây cầu thu phí treo lơ lửng trong tòa án.

Ngày mùng 9/11 – bốn ngày trước ngày khai trương ấn phẩm Chủ nhật – thẩm phán Brieant đưa ra lệnh huấn thị đối với tờ Evening News, trong khi chờ đợi xét xử. Tuy về kỹ thuật, ông không đưa ra tất cả những điều kiện mà tờ báo đối thủ yêu cầu, nhưng bản ý kiến dài dòng của ông – được ban hành với một tốc độ nhanh khác thường – rất nghiêm trọng.

Thẩm phán Brieant quyết định tờ Courier Express có nhiều khả năng chứng minh được trong phiên xử là đối thủ của tờ báo đang sử dụng các phương pháp không công bằng, với mục đích độc quyền, và nếu những phương pháp này không bị ngăn chặn, tờ báo sẽ phải đóng cửa.

Giờ đây chúng ta đang có hai tờ báo. Nhưng nếu kế hoạch tiến triển như nó đã được dự tính trước thì sẽ chỉ còn lại một tờ báo.

Buffett, trong con mắt phần nào kính sợ của thẩm phán, như một nhà tài phiệt rất ấn tượng nhưng thuộc loại điển hình – khôn ngoan tột bậc và đặc biệt nham hiểm. Từng trang một, Buffett hiện lên đầy mưu mô. Thẩm phán Brieant, không biết rằng Buffett có thói quen mua doanh nghiệp dựa trên các số liệu, cho rằng việc ông không đến thăm xưởng in hoặc nói chuyện với các nhân viên như là "bằng chứng của ý định độc quyền rõ ràng". Ngay cả phần tựa đề Ngài Buffett đến Buffalo, nghe cũng có vẻ nặng nề. Ngài thẩm phán thừa nhận: "Chủ định chỉ tồn tại trong trí óc không thể thăm dò được của con người". Nhưng ông không gặp vấn đề gì trong việc nhận ra chủ định trong những hành động của Buffett.

Buffett không hề có ý định che giấu động cơ kinh tế và sự nhận thức rõ ràng về giá trị gắn liền với quyền sở hữu của tờ Evening News nếu nó trở thành tờ báo độc quyền. Còn bản thân việc mua tờ Evening News theo cách này, với cái giá đã định, bằng tiền mặt, không có cơ sở kinh tế nào.

Lệnh huấn thị vẫn cho phép Buffett phát hành ấn phẩm Chủ nhật, nhưng hạn chế tối đa khả năng xúc tiến, rao bán và phát hành tờ báo đến người đọc và các nhà quảng cáo. Những quy định nửa mùa này quả có gây ảnh hưởng không tốt, nhưng chính ý kiến nặng nề của thẩm phán Briean mới gây hậu quả nghiêm trọng, khiến tờ Evening News mất rất nhiều sự ủng hộ của công chúng vào một thời điểm đặc biệt quan trọng đối với nó. Lời phán quyết được đăng lên khắp nơi trên tờ Courier Express, bên cạnh một bức ảnh thể hiện sự đồng ý của thẩm phán và một loạt những câu chuyện và lời chứng nhận có lợi cho tờ báo. Lời phát biểu của chủ tịch hội đồng AFL-CIO địa phương, đại diện cho 122.000 người dân Buffalo, được trích dẫn trên trang nhất: "Đừng mua tờ báo Chủ nhật đó". Để chắc chắn là không ai quên kẻ thù mà họ đang phải chiến đấu, tờ Courier Express đưa lên trang nhất tựa đề: "Gia Đình Buffett – Sở hữu và điều hành".

Trong đêm trước khi phát hành ấn phẩm mới, Buffett xuất hiện cùng Susie trong trang phục quần jean xanh ở một bữa tiệc vui vẻ tại tòa soạn của tờ Buffalo Evening News. Ông nhấn nút và những tờ báo đầu tiên được in ra. Nhưng sáng ngày hôm sau, do dư luận xấu nên doanh số phát hành của tờ báo này rất hạn chế. Cả người đọc lẫn các công ty quảng cáo, lo lắng cho số việc làm sẽ bị mất nếu tờ Courier Express phải đóng cửa, đã tập hợp lại để ủng hộ tờ báo yếu hơn. Khó khăn hơn cả là nhân viên của tờ Evening News không thể đáp trả những thông tin bất lợi vì theo luật họ bị cấm nói xấu về tờ Courier Express. Đến ngày 18/12 – ngày Chủ nhật thứ năm từ khi phát hành tờ báo mới – Không gian dành cho quảng cáo của tờ Evening News chỉ có 147 inch, so với 579 inch của tờ Courier Express, mặc dù diện tích cho tin tức của Evening News nhiều hơn đến 40% so với đối thủ. Tóm lại, tờ báo của Buffett đã phải gánh chịu sự thất bại nặng nề. Để có cái nhìn toàn cảnh, cần nhớ rằng giá cổ phiếu của Berkshire Hathaway, vốn đã hồi phục lại vào năm 1977, lúc bấy giờ đang có giá 132 đô-la một cổ phiếu, như vậy tổng tài sản của ông đã lên đến khoảng 70 triệu đô-la. Và như vậy cũng có nghĩa là khoảng một phần năm tài sản của ông đã đổ vào tờ Evening News.

Cả hai tờ báo lao vào một cuộc chiến toàn lực theo kiểu truyền thống giữa các tờ báo mà theo Buffett là chỉ có một sẽ tồn tại. Courier Express ý thức được lệnh huấn thị giúp họ có thêm thời gian nên đã vội vã hiện đại hóa. Việc sắp chữ được tự động hóa, trang thiết bị được nâng cấp. Douglas Turner, tổng biên tập của tờ báo nói: "Cuối cùng họ cũng đáp ứng những điều tôi đã yêu cầu từ hàng

năm nay: máy chia trang, phần tranh biếm họa to hơn, một tờ tạp chí lớn hơn, một mục xã luận. Tôi cũng tăng tiền công cho nhân viên thêm 25%".

Các phóng viên của cả hai tờ báo lùng sục tin tức khắp thành phố. Robert McCarthy, một phóng viên của tờ Evening News, nói "Bạn sẽ không dám vác mặt đến tòa soạn nếu tờ Courier Express qua mặt bạn và cho ra một tin mới trước. Bạn phải thức suốt đêm để đánh bại họ". Một trong số ít những điều mà Buffett có thể làm được mà không vi phạm lệnh huấn thị của tòa án là tăng lượng tin tức, và ông dốc hết sức lực vào đó. Ông nhớ lại: "Chúng tôi đặt ra mục tiêu là phải có nhiều tin hơn tờ báo kia. Nếu họ có tám trang về thể thao, chúng tôi sẽ có nhiều hơn. Tôi nói với họ rằng cần phải theo đuổi tất cả những tỷ lệ truyền thống."

Trong phòng tin, mọi người đều có cảm giác rằng ông chủ mới của mình rất khác biệt. Một nhân viên kỳ cựu kể lại: "Warren có vẻ thực sự quan tâm". Thỉnh thoảng, ông lại gửi một bức thư ngắn bình luận về một bài báo vừa được đăng. Ông còn xuất hiện ở buổi picnic của nhân viên, trong trang phục giản dị là chiếc áo phông ngắn tay. Các phóng viên, những nhân vật luôn có giọng điệu phê phán hay chỉ trích chua chát, rất thích kiểu chủ nghĩa hoài nghi của Buffett. Thay vì ra mặt giảng đạo về trách nhiệm phải cứu lấy giá trị của chủ nghĩa tư bản, có lần ông đã mách cho tờ báo thông tin về một câu chuyện có chủ đề khiến ông quan tâm hơn nhiều – những ông trùm tài chính như ông tham lam và có thể vô đạo đức đến mức nào.

Câu chuyện là về một hội trại bí mật ở Santa Rosa, California, được biết đến với cái tên Bohemian Grow. Cứ vào mùa hè, các nhà kinh doanh mang tư tưởng bảo thủ như Merv Griffin, Gerald Ford và Ray Kroc thường bay đến đây bằng phi cơ của công ty để gặp gỡ nhau ở khu rừng gỗ đỏ và bàn luận về số phận của nền văn minh phương Tây. Theo Lee Coppola, phóng viên điều tra xuất sắc của tờ Evening News: "Buffett muốn điều tra xem liệu các vị doanh nhân đáng kính này có tính đến chuyện vận động giảm thuế cho các phi cơ không. Đó là thời kỳ khủng hoảng khí đốt và Buffett nghĩ rằng hành động đó là sai trái". Coppola, phóng viên đảm nhận mục sự kiện trên trang nhất, sau đó ít lâu đã từ chối lời đề nghị một công việc mới một phần vì anh đặt hy vọng lớn vào tương lai của tờ báo này dưới quyền sở hữu và điều hành của Buffett.

Nhưng trên mặt trận tài chính, cuộc chiến giữa hai ấn phẩm Chủ nhật vẫn rất gay gắt và tờ Evening News vẫn tiếp tục chịu thiệt hại. Vào năm 1978, tờ Courier Express bán được nhiều hơn tờ Evening News 100.000 bản mỗi ngày Chủ nhật. Khi thành phố Buffalo lâm vào khủng hoảng kinh tế nặng nề, hình ảnh những người công nhân bị thôi việc ở các nhà máy càng làm tăng nỗi sợ hãi của mọi người về viễn cảnh tờ Courier Express phải đóng cửa. "Toàn thể người dân Buffalo mua báo của họ" tổng biên tập Murray Light nhớ lại. "Tôi gọi cho Warren vào ngày thứ tư hoặc thứ năm để báo cáo về số lượng quảng cáo cho số ngày Chủ nhật, và thường thì chỉ có rất ít."

Buffett thường xuyên gọi điện tới nhà riêng của Light – tai mắt và cũng là trợ thủ của ông ở Buffalo – và hỏi Light về các biện pháp làm tăng tính cạnh tranh của ấn phẩm ngày Chủ nhật. Một cuộc trò chuyện ngắn của họ cũng phải kéo dài khoảng một tiếng. Light nói: "Ông ấy quan tâm đến mọi khía cạnh của tờ báo ngày Chủ nhật của chúng tôi." Buffett cũng đến gặp các công ty quảng cáo và bán lẻ lớn. Ông đồng ý với tất cả các chương trình khuyến mại, các cuộc thi – Buffett nhớ lại: "Chúng tôi đã làm tất cả những gì có thể."

Chúng tôi có một nhóm đặc biệt chuyên về phát hành. Suốt tuần, họ sẽ liên tục thông báo với tôi: "Tuần này chúng ta có 828 cơ hội, 750 cơ hội". Sau đó, đến thứ Sáu, tôi tập hợp số liệu cho ngày Chủ nhật và thường thì chỉ có 412 hoặc tương đương thế.

Bản năng của Buffett trong các tình huống khó khăn như thế này là tìm kiếm sự giúp đỡ từ một chàng Thứ Sáu, một Harry Bottle hoặc một Ken Chace nào đó. Lần này, người ông muốn tìm đang ở Omaha. Đó là Stan Lipsey, bạn ông và là chủ tờ Omaha Sun. Tuy nhiên, Lipsey lại không hề có ý định đến Buffalo.

"Thế nếu chỉ đến đấy mỗi tháng một lần và làm tất cả những gì ông cho là cần thiết thì thế nào?" Buffett hỏi.

Lipsey tự nhủ: "Mô tả công việc kiểu gì vậy?"

Buffett, đọc được ý nghĩ của ông, nên nói thêm rằng: “Chỗ đó sẽ hoạt động tốt hơn nếu anh ở đó Lipsey ạ.”

Và Lipsey đồng ý đến Buffalo. Mỗi tháng, ông dành một tuần ở đó làm việc với tư cách là trợ lý cho chủ báo.

Nhưng tờ Evening News vẫn bị cản trở rất nhiều bởi lệnh huấn thị. Thẩm phán Brieant yêu cầu nó trình lên đơn đặt hàng có chữ ký của khách hàng cho mỗi lần giao các ấn phẩm Chủ nhật. Và từng lời nói của nhân viên kinh doanh, lãnh đạo, hay phóng viên tờ Evening News đều bị luật sư của đối thủ soi xét kỹ càng với hy vọng tìm được bằng chứng về sự vi phạm quyết định của tòa án. Một lần, tờ Evening News bị phát hiện là đã vi phạm – một vấn đề nghiêm trọng. Mason, một luật sư của phía bên kia nói: “Mọi việc không dễ dàng đối với tờ Evening News. Chúng tôi có quyền giám sát hành động của họ. Chúng tôi đã tìm ra nhiều thứ, chúng tôi có khả năng tiếp cận thông tin của họ”. Về cơ bản, tờ báo hoạt động dưới quyền định đoạt của thẩm phán liên bang.

Năm 1978, tờ Evening News thua lỗ 2,9 triệu đô-la. Đó đương nhiên là thất bại lớn nhất của Buffett. Lipsey, người thường xuyên gọi cho Buffett từ Buffalo, cảm thấy ngạc nhiên vì sự lạc quan của ông. “Anh ấy đã đầu tư toàn bộ tiền của mình vào đó. Nhưng tờ báo ngày Chủ nhật thì đi xuống. Còn bản thân anh ấy thì bị kiện chống độc quyền. Tuy nhiên, anh ấy lại luôn khích lệ người khác và cảm ơn tôi vì đã gọi”.

Munger lại hoàn toàn khác. Sau trát đòi hầu tòa vì bị phát hiện có vi phạm, Munger gọi cho Murray Light trong tâm trạng vô cùng lo âu khi nghe tin là Buffett đang lên kế hoạch sẽ phát biểu tại một nơi nào đó. “Hãy nói chuyện với Warren”, Munger hấp tấp nói, “anh có nhiều ảnh hưởng tới anh ấy. Hãy khuyên anh ấy cẩn thận hơn trong lời nói của mình”. Munger sống trong nỗi sợ hãi rằng sẽ lại có lời nói của Buffett về một cây cầu thu phí nữa. Nhưng Buffett thì không hề lo lắng đến chuyện đó.

Munger nhận thấy rằng vận mệnh của tờ báo giờ đây đã không còn nằm trong tay nó nữa và ông chấp nhận khả năng tờ báo sẽ không thể tiếp tục hoạt động.

Việc kiện tụng làm mất rất nhiều thời gian và chi phí nhưng lại không thể đoán trước được. Sự an toàn của tờ Buffalo Evening News là không chắc chắn, và mọi việc sẽ còn tiếp tục như thế trong một thời gian dài.

Tháng 4/1979, hai năm sau khi Blue Chip mua tờ báo, Tòa Án Phúc Thẩm tối cao Hoa Kỳ ở New York đã bãi bỏ lệnh huấn thị và khiển trách nặng nề thẩm phán Brieant.

Trước tiên là vấn đề chủ định, chúng tôi không tìm ra bằng chứng về việc ngài Buffett mua tờ Evening News với chủ định khiến cho tờ Courier Express phải đóng cửa do phải cạnh tranh mạnh mẽ, bao gồm việc tham gia thị trường báo ngày Chủ nhật vốn dành riêng cho tờ Courier Express… Tất cả số liệu đều ủng hộ kết luận rằng ngài Buffett có chủ định giúp tờ Evening News hoạt động tốt hết mức có thể và không có chủ định cạnh tranh với tờ Courier Express. Đó là điều mà luật chống độc quyền khuyến khích, chứ không phải là ngăn cản.

Về luật pháp, Buffett đã được minh oan. Nhưng trên thực tế, vụ kiện đã giúp đối thủ đạt được mục tiêu của nó. Mặc dù tờ Evening News vẫn chiếm ưu thế tuyệt đối trong tuần, tờ Courier Express đã dẫn trước với một khoảng cách chắc chắn là 100.000 tờ trong ngày Chủ nhật. Hai tháng sau khi Buffett được minh oan, tờ báo đối thủ phát hành vào buổi sáng đã được bán cho Công ty Minneapolis Star & Tribune của gia đình Cowles đến từ Minneapolis. Giờ đây, tờ Evening News lại phải đối mặt với cuộc chiến kéo dài với một chủ sở hữu khác,giàu có và cũng đến từ bên ngoài. Năm 1979, tờ Evening News thua lỗ tới 4,6 triệu đô-la. Lần đầu tiên, Buffett và Munger mất một số tiền lớn như vậy. Munger nhớ lại: “Tôi tự xem xét các kết quả tính toán – Tôi tính chính xác cổ phần tôi sở hữu sẽ xuống giá bao nhiêu và gia đình Munger có thể chịu được số lỗ là bao nhiêu”.

Năm 1980, Lipsey chuyển hẳn đến Buffalo[74]. Buffett chưa từng yêu cầu ông điều đó, nhưng Lipsey biết rằng Buffett rất muốn ông làm như vậy. Và bản thân Lipsey cũng bị cuốn hút bởi cuộc chiến với tờ Courier Express.

Khi Lipsey lên nắm quyền lãnh đạo tờ Evening News, tờ báo lại gặp phải một cuộc khủng hoảng

mới với công nhân. Trước khi Buffett mua lại tờ báo, 13 công đoàn đã cùng nhau chống lại công ty, kết quả là tạo ra thứ mà Munger gọi là “lợi ích siêu cấp”. Quyết tâm chấm dứt điều vô lý này, Buffett và Munger đã gửi một thông điệp, có lẽ là để dành cho các công đoàn, trong báo cáo của Blue Chip xuất bản đầu năm 1980:

Nếu một cuộc đình công trên diện rộng làm tờ Buffalo Evening News phải đóng cửa tạm thời thì chắc chắn tờ báo sẽ phải ngừng hoạt động vĩnh viễn và thanh lý hết tài sản.

Các lái xe quyết định thách thức tuyên bố của Buffett. Cuối năm 1980, đội ngũ tài xế xe tải phân phát báo yêu cầu có sự sắp xếp nhân lực và tiền lương mới. Đây cũng chính là vấn đề mà Buffett và Munger đã quyết tâm ngăn chặn từ trước nên đương nhiên đã từ chối họ. Vào khoảng 11 giờ một buổi tối thứ Hai của tháng 12, Ray Hill, người đại diện cho Nghiệp Đoàn Báo Chí, công đoàn lớn nhất tại tờ báo, được yêu cầu tới tòa soạn để giúp ngăn ngừa một cuộc đình công. Ông biết Buffett, và cảm nhận rằng ông đang thật sự cần mình. Ông khuyên các tài xế không nên thách thức Buffett. Đại diện của những người đình công là Martin Brogan, từng là bảo vệ ở quán rượu và là người đã cầm đầu cuộc đình công duy nhất trước đây trong lịch sử của tờ báo. Brogan nghĩ rằng Buffett sẽ không dám mạo hiểm để một cuộc đình công xảy ra trong khi đang có trận chiến với tờ Courier Express. Ai đó đã gọi một người thương thuyết, nhưng anh này xuất hiện trong trạng thái say khướt. Cuộc nói chuyện kéo dài cả đêm. Cuối cùng, người thương thuyết quay sang Hill và nói: “Ray, hãy nhìn này, họ muốn đình công”. Lúc sáu giờ sáng ngày thứ Ba, các lái xe bắt đầu biểu tình.

Tờ Evening News vẫn tiếp tục phát hành với sự giúp đỡ của những công đoàn không tham gia biểu tình. Sau đó, những người đình công cướp một xe tải đưa báo, ngừng việc in ấn và rút các bản khắc kẽm ra. Tờ báo buộc phải đóng cửa, và tờ Courier Express lại nhận được nhiều yêu cầu đặt báo hơn bao giờ hết. Cơn ác mộng ở Buffalo đã lên đến cực điểm.

Buffett vô cùng lo lắng. Ông biết rằng nếu phải đóng cửa trong một thời gian dài, tờ báo sẽ mất thị phần nghiêm trọng. Ông phải làm cho tờ báo hoạt động trở lại trong một thời gian ngắn hoặc nó sẽ không bao giờ hoạt động trở lại được nữa. Ngoài ra, nếu ông nhượng bộ, 12 công đoàn khác cũng sẽ đòi hỏi những điều kiện tương tự.

Ngay ngày hôm đó, Buffett tuyên bố nếu các số báo mới không được xuất bản thì ông sẽ không có khả năng trả lương, và sẽ đề nghị toàn bộ nhân viên nghỉ việc. Hơn thế nữa, ông nói, nếu các tài xế không quay lại làm việc và giao ấn phẩm quan trọng vào ngày Chủ nhật, ông sẽ đóng cửa tờ báo vĩnh viễn. Richard Feather, người thương thuyết chính của tờ Evening News, gác máy và chắc chắn rằng Buffett đang rất nghiêm túc về ý định của mình.

Brogan, người đang phải chịu sức ép của các công đoàn khác, cũng rất lo lắng. Hill nói với ông ta: “Marty, không cần biết anh đang đấu tranh cho cái gì, nhưng anh đang khiến tất cả mọi người thuận theo phía bên kia đấy”. Cuối cùng, Brogan cũng chịu thua. Những người biểu tình chấp nhận một sự nhượng bộ để giữ thể diện, còn tờ Evening News được phát hành lại vào chiều thứ Năm.

Hill nói: “Warren, khi chuyện này qua đi. Tôi muốn sự hợp tác của chúng tôi được ghi nhận”.

“Ray, một cái bao tải rỗng thì sẽ không thể đặt đứng thẳng lên cao được đâu”.

Hill hiểu câu này theo nghĩa là nếu tờ báo hồi phục sau trận chiến với tờ Courier Express thì các thành viên trong công đoàn của ông sẽ được đền đáp.

Cán cân quyền lực giờ đã nghiêng về phía Buffett. Như Hill nói: “Mọi việc không thể trở lại như cũ nữa kể từ sau cuộc đình công đó”.

Cả hai tờ báo đều chịu thiệt hại lớn từ cuộc suy thoái kinh tế đang gây ra những hậu quả nặng nề cho Buffalo. Còn cuộc chiến giữa các tờ báo Chủ nhật thì cứ kéo dài ra mãi. Tờ Evening News nhận được thêm một số đơn đặt báo, nhưng nó vẫn không thể rút ngắn khoảng cách với đối thủ cạnh tranh. Sau năm năm, số lượng phát hành của nó chỉ còn 195.000 so với con số 265.000 trước đây. Tờ báo tiếp tục thua lỗ, dù là ở mức độ giảm dần. Từ khi Buffett mua tờ báo, lỗ sau thuế đã lên đến 12 triệu đô-la. Đầu năm 1982, Munger kết luận rằng ông và Buffett đã tự đào hố chôn mình

Đáng nhẽ đến giờ này chúng ta đã có khối tài sản trị giá 70 triệu đô-la với lợi nhuận 10 triệu đô-la

mỗi năm thay vì tờ Buffalo Evening News đang làm ăn thua lỗ. Cho dù tương lai của tờ báo có thế nào thì có một điều chắc chắn 100% là nếu chúng ta không mua tờ báo thì tình hình kinh tế của chúng ta giờ đã khá hơn nhiều.

Trong vài tháng sau đó, tổng số phát hành tờ báo ngày Chủ nhật của Buffett đã lên đến 200.000 bản mặc dù vẫn thua xa tờ Courier Express. Trong khi đó, khắp Buffalo lại đầy rẫy những tin đồn là một trong hai tờ báo sẽ phải đóng cửa. Buffett kịch liệt phản đối, nói rằng ông còn chưa hề xem xét đến khả năng đó. Nhưng có một thực tế là thành phố không thể duy trì được cả hai tờ báo. Một lần nữa, câu hỏi đặt ra là ai sẽ chịu thua trước. Và cuối cùng, vào tháng Chín, chính tờ Courier Express đã tuyên bố thua trận. Tờ báo chính thức đóng cửa.

Tờ báo buổi sáng của Courier Express đã lỗ 3 triệu đô-la mỗi năm, gấp hai lần tờ Evening News. Otto Silha, chủ tịch công ty mẹ của tờ Courier Express, Minneapolis Star & Tribune, phát biểu rằng yếu tố quyết định khi đóng cửa tờ báo là vì tờ báo chính của công ty ở Minneapolis cũng hoạt động không tốt. Hơn nữa, ông biết rằng Blue Chip vẫn còn khả năng trụ vững trong một thời gian dài nữa do Công ty See's Candy mà nó sở hữu đang làm ăn có lãi.

Ngày tờ Courier Express ra đi, Evening News đã đổi tên thành Tin Tức Buffalo và cũng cho ra đời một ấn phẩm vào buổi sáng. Chỉ trong vòng sáu tháng, lượng phát hành số báo ngày Chủ nhật đã lên đến 360.000 – vượt xa con số cao nhất mà tờ báo đối thủ từng có. Giá quảng cáo – phản ánh đúng lượng độc giả khổng lồ và sự độc quyền của nó – đã tăng vượt bậc. Chỉ một thời gian ngắn sau, mọi việc trở nên rõ ràng Munger đã sai lầm. Tờ báo không chỉ sinh lời mà còn đặc biệt có lãi.

Tờ News đạt doanh thu 19 triệu đô-la trước thuế trong năm đầu tiên không có sự cạnh tranh. (Khoản doanh thu này thuộc về Berkshire Hathaway, lúc này đã thâu tóm toàn bộ Blue Chip sau một vụ sáp nhập). Đến cuối thập niên 1980, tờ News thu được hơn 40 triệu đô-la mỗi năm – nhiều hơn số tiền mà Buffett đã đầu tư vào cả Berkshire và Blue Chip gộp lại. Chuỗi hoạt động đầu tư của ông đã đạt đến sự nhuần nhuyễn và bền vững hiếm có: tem khuyến mại cung cấp tiền mặt cho See's Candy; lợi nhuận từ See's Candy lại giúp tờ Evening News Buffalo hoạt động, và tờ báo này, đến lượt nó, cho ra lợi nhuận còn lớn hơn so với hai công ty trước nhiều.

Buffett đập tan tất cả ảo tưởng của nhân viên về việc những ai sẽ có phần trong chiến thắng. Một thời gian ngắn sau thất bại của tờ Courier Express, Buffett tham dự một cuộc họp dành cho các lãnh đạo cấp trung của tờ báo tại khách sạn Statler ở Buffalo. Ở đó, ông bị chất vấn: "Thế còn việc chia lợi nhuận cho những người ở phòng tin tức thì sao?" Nhìn thoáng qua, điều này có vẻ hợp lý bởi phòng này rõ ràng đã có đóng góp cho tờ báo.

Nhưng Buffett lạnh lùng trả lời: "Mọi người trên tầng ba [phòng tin tức] không thể làm gì tác động đến lợi nhuận". Tất cả nhân viên đều vỡ òa kinh ngạc, dù Buffett chỉ đơn giản làm theo triết lý tư bản khắc nghiệt nhưng rất có nguyên tắc của mình mà thôi. Các chủ sở hữu của tờ Buffalo Evening News đã đứng ra đối phó với mọi rủi ro. Trong những năm tháng đen tối, không ai trong số nhân viên ở đây đứng ra chia sẻ khoản lỗ khổng lồ với ông chủ của nó. Vậy thì dĩ nhiên, bây giờ họ chẳng có quyền gì mà đòi hưởng thành quả.

Alvin Greene, một biên tập viên tham dự cuộc họp đó nói: "Tôi cảm thấy choáng váng. Câu nói đó gửi một thông điệp rõ ràng đến tất cả mọi người trong phòng tin tức".

Đội ngũ nhân viên cũng được tăng lương, nhưng họ không nhận được phần thưởng lớn như mong đợi. Greene nói: "Điều thất vọng lớn là, chúng tôi đã giành chiến thắng, chúng tôi có được tăng lương, khá hậu hĩnh, nhưng sau đó không có gì nữa cả [không có gì vượt ra ngoài quy định thông thường]".

Trong những năm sau khi tờ Courier Express đóng cửa, mức lương ở tờ Tin Tức đã từ vị trí thứ bảy trong số các nghiệp đoàn báo chí khắp cả nước khi Buffett mua lại nó tụt xuống vị trí thứ 13. Dù vậy, Ray Hill, chủ tịch Nghiệp Đoàn, vẫn đánh giá rằng Buffett đã thực hiện đúng lời hứa của mình. Hill nói, nếu ở vào địa vị đó, ông cũng sẽ hành xử tương tự.

Với tư cách là tờ báo duy nhất còn lại ở Buffalo, tờ News đối mặt với một vấn đề mà người ta sẽ không thể hình dung nổi tại thời điểm đang diễn ra cuộc chiến với tờ Courier Express. Như Buffett đã trình bày trong một lá thư gửi đến các cổ đông của Berkshire: một tờ báo độc quyền sẽ không có động

cơ kinh tế để giữ vững chất lượng.

Một cách tự nhiên, các ông chủ [của những tờ báo như thế] sẽ luôn tin rằng lợi nhuận tuyệt vời của họ có được là nhờ họ luôn cho ra những sản phẩm tuyệt vời. Thứ lý thuyết dễ chịu đó đương nhiên sẽ bị bác bỏ trước một hiện thực không hề dễ chịu… rằng: [Một tờ báo chiếm thị phần lớn] dù tốt hay tồi cũng sẽ kinh doanh phát đạt…

Buffett hứa dù thế nào ông vẫn sẽ duy trì một tờ báo tốt. Xét trên phương diện thống kê, ông đã đảm bảo được điều đó. Tờ News tiếp tục giữ số mục tin tức ngang bằng với mục quảng cáo, và vì thế có tỷ lệ tin tức cao nhất so với các tờ nhật báo cùng loại trên toàn quốc.

Buffett vẫn là người bạn thân của Stan Lipsey. Nhưng ông ít đến thăm tờ báo hơn, và các phóng viên không còn nghe thấy chuyện ông đang đọc các bài báo của họ nữa. Dần dần, nhân viên của tờ báo cảm thấy thất vọng. Buffett là một ông chủ tử tế và cởi mở hơn so với các ông chủ khác. Nhưng các phóng viên đã hy vọng Buffett sẽ đóng một vai trò hơn thế trong việc điều hành tờ báo – ít ra cũng là một sự hiện diện thường xuyên hơn. Và tinh thần chiến đấu như khi đang còn đối thủ cạnh tranh của tờ báo cũng đã mất đi.

Lee Coppola, phóng viên điều tra đã từng cảm thấy được khích lệ rất nhiều bởi sự có mặt của Buffett, đã rời khỏi tờ báo, tham gia lĩnh vực truyền hình, và cuối cùng trở thành trợ lý ủy viên công tố Hoa Kỳ ở thành phố Buffalo. Anh vẫn thỉnh thoảng trao đổi thư từ với Buffett. Cảm nhận của anh – như những người đã từng hy vọng những điều Buffett sẽ không bao giờ làm – rất phức tạp. Coppola nói: “Ước mơ mà tôi từng có không trở thành hiện thực.”. Nhưng anh cũng nói thêm: “Cho đến tận ngày hôm nay, tôi vẫn rất tôn trọng con người đó”.

Một thập kỷ sau cuộc chiến với tờ Courier Express, tờ News đã có mặt ở ba phần tư số hộ gia đình ở Buffalo – tỷ lệ cao nhất trong số các tờ báo phát hành tại các thành thị trên toàn quốc. Nhưng thành phố Buffalo lại nghèo nàn đi khi có một tờ báo thay vì hai, và tổng số người đọc trong toàn thành phố đã giảm đi rất nhiều so với lúc còn tờ Courier Express.

Chắc chắn, Buffett có đầy đủ quyền và đầy đủ lý do để phát hành một tờ báo vào ngày Chủ nhật. Và dựa trên thực tế những gì đã xảy ra ở các thành phố khác thì có rất ít khả năng cả hai tờ báo có thể cũng tồn tại ở Buffalo, cho dù có Buffett hay là không. Ông chỉ hơn thuần đóng vai trò của Bàn Tay Vô Hình thúc đẩy sự ra đi của một trong số chúng mà thôi. Và từ rất lâu trước khi cuộc chiến diễn ra, Buffett đã dự đoán rằng mọi việc sẽ xảy ra như thế. Hãy xem những lời ông viết cho một đồng nghiệp về khả năng tồn tại của một tờ báo thứ hai:

Trong những năm qua, hàng trăm chủ báo cũng như các “chuyên gia” đều cảm thấy rằng những thành phố lớn sẽ có thể duy trì được nhiều hơn một tờ báo hoạt động tốt. Thực tế không phải như thế.

Buffett viết đoạn văn trên vào năm 1972, năm năm trước khi ông bắt đầu quan tâm đến tờ Buffalo Evening News. Ông đã biết từ một thời gian dài trước đó, rằng tờ báo đứng thứ hai sẽ phải thất bại. Ở Buffalo, ông chỉ đơn thuần chứng minh điều đó mà thôi.

Trên bờ hồ Erie, ký ức về cuộc chiến giữa hai tờ báo vẫn còn được lưu giữ mãi. Rất lâu sau khi mọi chuyện an bài, những nhân viên kỳ cựu của tờ Courier Express vẫn cảm thấy cay đắng về sự sụp đổ của tờ báo của họ. Kể cả con cháu họ cũng nuôi dưỡng nỗi oán giận đối với tờ báo của Buffett. Thế nhưng họ vẫn đặt tờ báo đó bảy ngày một tuần, giống như con cháu của những người chiến thắng. Daniel Manson, trợ lý của Furth và sau này là cộng sự của ông, mãi đến tận sau này vẫn than vãn rằng: “Cuối cùng thì Buffett cũng có được sự độc quyền mà ông ta mong muốn.”

Chú thích:

[73] Vào thời điểm đó, Blue Chip có nhiều tiền mặt hơn Berkshire. Blue Chip đã do Berkshire nắm quyền điều hành và sẽ sớm trở thành công ty con mà Berkshire có quyền kiểm soát chính.

[74] Buffett bán tờ Sun, một chuỗi tuần báo ở Omaha mà Lipsey làm chủ báo. Sau đó, Buffett tham gia ban quản trị của tờ nhật báo địa phương Omaha World-Herald.

Chương 12: TRỞ LẠI QUỸ ĐẦU TƯ

Khi càng ngày Buffett lại bay đến New York, Washington hay Buffalo thường xuyên hơn thì cuộc sống của ông và vợ lại càng tách biệt. Susie có ý định nghiêm túc về chuyện ca hát của mình. Neil Sadaka đã nghe bà hát ở Omaha và khuyên bà nên đi theo con đường chuyên nghiệp. Susie sẵn sàng làm việc đó. Bill Ruane, nhà quản lý đầu tư đồng thời là bạn của Warren, đã sắp xếp cho Susie đến thử giọng tại một số hộp đêm ở Manhattan, trong đó có Tramps (Những Kẻ lang thang) và Ball Room (Phòng Khiêu Vũ). Những người bạn của gia đình Buffett ở New York khám phá ra khả năng ca hát của bà. Theo Roxanne Brandt, cũng là một ca sĩ: “Nếu bạn mới bước vào hộp đêm, bạn sẽ không thể nói rằng đây là vợ của một anh chàng giàu có”.

Được mời trở lại New York biểu diễn, Susie bắt đầu bàn đến chuyện đầu tư cho màn trình diễn của mình và thực hiện một chuyến lưu diễn dài ngày. Bà còn ký hợp đồng với ông bầu đầy tài năng Phillip Morris.

Mùa xuân năm 1977, khi Buffett đang tiến hành mua lại tờ Buffalo Evening News thì Susie cũng đang thực hiện một loạt show diễn tại quán French Café ở Omaha. Thỉnh thoảng, sau đêm diễn, mọi người đến nhà Buffett để ôn lại buổi hôm đó. Warren thường chỉ gặp họ trong vài phút rồi lại đi vào phòng làm việc, để Susie ở lại đóng vai trò chủ nhà. Con trai họ, Peter kể lại: “Tôi nhớ lại hình ảnh mẹ và mọi người ở quán French Café khi đến chơi nhà. Cha giống như là cha của tất cả họ vậy. Ông ở trên tầng đọc tài liệu. Mẹ và mọi người thì giống như một lũ trẻ, vui chơi ở dưới nhà”.

Thời gian biểu của vợ chồng Buffett khác nhau đến mức khi họ tổ chức kỷ niệm đám cưới bạc vào tháng 4/1977, Stan Lipsey đã nhờ một nhà biếm họa vẽ một tấm thiệp hài hước có hình hai vợ chồng lao đi qua nhau trên nóc một chiếc bánh cưới.

Khi những mối quan tâm của họ đã trở nên hoàn toàn khác biệt do những đứa con đã trưởng thành và ra ở riêng hết thì Susie là người cảm nhận rõ ràng hơn rằng cuộc sống của họ đang thiếu vắng một điều gì đó. Kent Bellow, một người bạn nghệ sĩ thường đến nhà Buffett chơi, đã phát biểu rằng Warren và Susie có “một cuộc hôn nhân tuyệt vời”; họ là điển hình của trường hợp hai cực trái dấu hút nhau rất mạnh. Nhưng rất nhiều khi, Warren dường như chỉ là một cái vỏ – chỉ có thân thể hiện diện còn đầu óc thì ở một nơi xa xôi nào khác. Ông thường say mê đọc cuốn Standard & Poor’s hoặc miên man trong dòng suy nghĩ của riêng mình. Về phương diện cảm xúc, ông quả thực hoàn toàn đối lập với Susie. Bà nói với Bellows: “Chỉ cần một cuốn sách và một cái bóng đèn 60W là đủ để Warren cảm thấy hạnh phúc”.

Dĩ nhiên, Susie muốn nhiều hơn thế rất nhiều. Bà quá quan tâm và luôn dành hết tâm trí và tình cảm cho người khác. Bản chất của bà là sống vì người khác, và bà đã vì Warren nhiều hơn bất cứ ai. Con gái của họ nói: “Mẹ dành rất nhiều thời gian giúp đỡ cha trong nhiều việc để ông có thể tập trung vào công việc. Nhưng cha lại quá tập trung vào đó. Suốt ngày ông chỉ làm mỗi một việc duy nhất”. Peter, mỉa mai hơn, nói: “Mẹ đã phải chịu đau khổ vì sống cho người khác”. Thời gian riêng của Susie là vào ban đêm, khi bà thức giấc và nghe nhạc một mình.

Trong một cuộc phỏng vấn hiếm hoi trước công chúng, khi tờ Omaha World-Herald viết tường tận về cuộc đời và sự nghiệp sân khấu của bà, Susie nói rằng Warren ủng hộ bà ca hát. Nhưng miêu tả của bà về ông rất ít ỏi – bài báo được đăng chỉ hai ngày trước lễ kỷ niệm 25 năm ngày cưới của họ. Kể lại thời gian khi họ mới yêu nhau, bà ghi nhận mình “yêu điên cuồng một người khác”, nhưng đã nghe lời cha và nhận ra rằng Buffett “là một con người phi thường”. Bà không nói gì đến chuyện bà có yêu ông điên cuồng hay không. Bà cũng không hề nhắc đến chuyện bà vẫn nhớ nhung mối tình với Milton Brown và sau hơn một phần tư thế kỷ, thỉnh thoảng bà vẫn suy nghĩ liệu đời mình sẽ ra sao nếu bà lấy Brown thay vì lấy Buffett. (Brown đã trở thành một nhà môi giới thực phẩm thành công ở Des Moines).

Đến lúc đó, vợ chồng Buffett chỉ còn lại có một mình. Con gái đã lấy chồng và làm việc cho Century 21 ở Irvine, California, gần ngôi trường mà cô đã theo học đại học.

Cậu con trai Howie thì đã bỏ trường đại học Augustana ở Sioux Falls, Nam Dakota. Anh tự thành

lập công ty của riêng mình, Buffett Excavating, ở gần Omaha, và đã bán cổ phiếu mà mình sở hữu ở Berkshire để mua máy móc thiết bị. Peter bé nhất nhà cũng đã nhập học ở trường Stanford.

Tháng 9/1977, Susie biểu diễn một đêm tại Orpheum, nhà hát kịch cũ được trang trí lại lộng lẫy ở Omaha, và từng là nơi Al Jolson và Barbara Stanwyck biểu diễn những năm 1930. Trong đêm đặc biệt đó, trước mặt đám đông thành phố quê hương, Susie hát những bài ca về tình yêu tan vỡ một cách lả lơi và nồng nàn. Bà thì thầm: "Hãy cảm giác như chúng ta đang yêu, các bạn nhé".

Một thời gian ngắn sau, Susie, giờ đã 45 tuổi, rời bỏ chồng ra đi. Bà dọn ra khỏi ngôi nhà của gia đình Buffett trên phố Farnam, rời khỏi Omaha, và thuê một căn hộ ở San Francisco. Bà nói với con cái của mình (Howie kinh ngạc, Peter gần như đã đoán trước được điều đó) rằng bà không "ly thân" với chồng, về mặt pháp luật hay là mọi phương diện khác. Bà chỉ muốn sống một mình.

Đối với Buffett, đây thực sự là một cú sốc rất lớn. Ông cảm thấy choáng váng, trống trải và hụt hẫng vô cùng. Nó giống như là mất đi chiếc kén đã che chở ông bấy lâu để ông có thể tập trung theo đuổi công việc. Căn nhà của ông giờ đây thiếu đi niềm vui, sự ấm áp, và gần gũi tưởng có thể chạm đến cả sâu thẳm tâm hồn con người của Susie. Không ai có thể thay thế bà dù chỉ là một chút ít. Ông nói với chị gái mình: "Susie đã là mặt trời và cơn mưa trong khu vườn của em suốt 25 năm qua".

Chỉ có một mình, Buffett hoang mang không hiểu tại sao bà lại bỏ đi và cảm thấy cô đơn kinh khủng. Ông bật khóc khi gọi điện cho bà. Susie dịu dàng giải thích rằng hành động của bà chỉ là một sự điều chỉnh khi thời điểm đã đến và đó không phải là sự cắt đứt hoàn toàn. Họ vẫn có thể nói chuyện qua điện thoại, đi du lịch và nghỉ ngơi cùng nhau ở New York hoặc bãi biển Laguna. Bà cứ nói và nói mãi với ông. Họ vẫn là vợ chồng, bà cam đoan với ông như vậy. Nhưng ý nghĩa chính của những lời bà nói là "chúng ta đều có những nhu cầu riêng".

Con gái Warren trở về nhà ở với cha trong một vài tuần. Susie con cũng có tính cách vui tươi, thực tế như Warren và nhất là cô yêu quý ông. Điều trùng hợp là cô cũng đang kết thúc cuộc hôn nhân ngắn ngủi của mình. Cô làm ấm lại ngôi nhà đang trống vắng của ông và giúp ông nấu nướng, giặt giũ. Buffett, người vẫn vô cùng yêu quý "Susie bé nhỏ" đã thể hiện sự kinh ngạc khi cô có thể giặt xong quần áo chỉ trong một buổi chiều. Ông không nói gì nhiều về mẹ cô. Susie nhớ lại:

Ông ấy cảm thấy rất khó khăn khi phải diễn tả cảm xúc của mình. Tôi chỉ còn nhớ hình ảnh ông ngồi trên ghế và đọc tài liệu, nói chuyện về việc giặt đồ. Tôi nói: "Thật sự là chẳng có gì thay đổi cả cha ạ. Nếu cha bật băng ghi âm mẹ mở cửa rồi đóng lại và nói vọng lên: 'Tôi đã về' thì mình sẽ có cảm giác như mẹ vẫn còn ở đây."

Người thân và bạn bè của gia đình Buffett, những người vốn vẫn lý tưởng hóa cuộc sống gia đình của họ, cảm thấy bị sốc và buồn. Nhưng Warren và vợ ông không cắt đứt quan hệ theo ý nghĩa thông thường. Mặc dù bà ở California, họ vẫn nói chuyện với nhau gần như hàng ngày. Vào Giáng Sinh, họ gặp lại con cái tại căn nhà trên bãi biển ở Laguna. Vào mùa xuân, Warren và Susie cùng nhau đi du lịch hai tuần đến New York.

Con gái ông tâm sự, mọi việc trở nên dễ dàng hơn, khi Buffett nhận ra rằng cuộc sống của ông không thay đổi nhiều lắm khi không có vợ. Về bản chất, chính viễn cảnh của sự thay đổi mới là điều làm ông sợ hãi. Ông đã nghĩ đến việc chuyển đến Nam California cho gần các thành viên trong gia đình, nhưng ông không thể làm được điều đó, một phần vì nó có nghĩa là ông phải làm việc mà không có người thư ký lâu năm, nhạt nhẽo nhưng trung thành, Gladys Kaiser. Hơn thế nữa, ông ghê sợ phải thay đổi thói quen hàng ngày, rời bỏ những gì quen thuộc, hoặc làm mới bản thân theo một cách nào đó.

Trong khi đó, Susie chuyển tới sống trong một căn hộ nhỏ, giống kiểu sinh viên và sử dụng những vật dụng mà các cô gái mới lớn ưa chuộng như điện thoại Mickey Mouse. Bà có cảm giác tự do sảng khoái khi ở một mình, đặc biệt là khi bà đã phải trì hoãn việc đó cho đến tuổi trung niên. Có một số phương diện trong cuộc sống cá nhân của mình mà bà không chia sẻ với Warren và Warren cũng chọn cách lảng tránh chúng. Mọi người trong gia đình đều biết, và hiểu rằng Susie cũng có những nhu cầu riêng. Chẳng qua là từ trước đến nay, họ luôn có thái độ bao bọc Warren để ông có thể tập trung tốt hơn vào công việc mà ông cho là lý tưởng của đời mình nên đã vô tình bỏ qua điều đó mà thôi. Roberta, em gái của ông, ghi nhận: "Chúng tôi luôn quan tâm, bảo vệ Warren. Tôi không biết chuyện

này bắt đầu từ khi nào, nhưng nó vẫn luôn như thế kể cả khi chúng tôi đã trưởng thành".

Và Susie chính là người đã che chở và bao bọc Warren nhiều nhất. Kể cả khi đã dọn ra ngoài, bà vẫn quan tâm đến ông, nhưng theo cách của riêng mình. Susie còn gợi ý với một số phụ nữ ở Omaha để họ mời Warren đi xem một bộ phim, hoặc làm bữa ăn tối cho ông. Một trong số đó là Astrid Menks, 31 tuổi, có mái tóc vàng và giọng nói nhỏ nhẹ, làm phục vụ bàn ở quán French Café. Ban đầu, Astrid nấu cho Warren một số món ăn và sau đó thường xuyên ghé thăm ông. Susie thúc đẩy mối quan hệ của họ.

Nếu ai đó ở Omaha có các mối quan hệ xã hội hoàn toàn khác với Warren Buffett, thì đó chỉ có thể là Astrid Menks. Cô sống trong một căn gác xép ở một khu vực đông đúc, nơi có vẻ tràn ngập không khí nghệ thuật với những tiệm ăn và quán cà-phê nằm nối nhau nhau san sát. Sinh ra ở Latvia, cô đến Omaha từ khi còn trẻ. Cô mất mẹ từ rất sớm nên cha cô, một người phục vụ bàn, đã gửi con vào trại trẻ mồ côi. Cụm từ mà người ta hay dùng để tả cô nhất là "người sống sót". Rất sành sỏi chuyện đời và lại còn thích đùa, cô là khách thường xuyên của những cửa hàng bán những thứ đồ cũ kỹ, rẻ tiền và có phong cách ăn mặc ấn tượng dù bao giờ cũng chỉ mua những thứ đồ đã qua sử dụng. Dáng người nhỏ bé và khuôn mặt với những đường nét rất sắc sảo của cô gợi cho người ta nhớ đến nguồn gốc của cô. Vào mùa đông, cuộn mình trong chiếc khăn len đan dày và chiếc áo lông đồ sộ, cô vượt qua những lớp tuyết dày và những cơn gió xoáy ở Omaha để dắt chú chó lông đỏ của mình đi dạo. Trông cô lúc ấy giống như một nhân vật trong truyện Bác Sĩ Zhivago.

Dường như Astrid biết tất cả mọi người trong cái cộng đồng tự do không khuôn khổ ở Omaha. Tom Rogers, một người cháu của Buffett sống trong căn hộ ở phía trên quán French Café, nhớ lại, "Khi có bão tuyết và tất cả đều chìm trong tuyết trắng – người Omaha cho rằng điều đó mang một giá trị tâm linh – thì Astrid sẽ cùng đầu bếp ở quán V Mertz làm một bữa tối lớn cho tất cả mọi người". Cô thích được làm người có ích, nhưng chỉ ở sau hậu trường. Khi Susie hát ở quán French Café, cô mang trà tới cho Susie giữa các phân đoạn. Cô cũng khiêm tốn và rất quan tâm đến người khác.

Chỉ trong vòng một năm sau khi Susie dọn ra khỏi nhà, Astrid dọn đến ở cùng Buffett. Sự thay đổi này của Buffett khiến con trai ông, Howie, vô cùng ngạc nhiên. Nó khiến tất cả mọi người ngạc nhiên. Ken Bellows, người nghệ sĩ vẫn biết Astrid yêu thích các cửa hàng bán đồ dùng rồi đã tỏ ra vô cùng kinh ngạc khi biết bà có mối quan hệ với người đàn ông giàu có nhất trong thành phố. Bellows thẳng thắn hỏi cô: "Chuyện giữa cô và Warren là gì vậy? Có phải cô đã làm gì đó không?"

Có tin đồn rằng Buffett chỉ thuê cô làm "đầu bếp," nhưng thực sự, họ đã là tình nhân ngay từ ban đầu. Astrid và Buffett rất hợp nhau. Giữa họ luôn có một không khí vui vẻ và dễ chịu. Trong khi Buffett tìm kiếm các cổ phiếu rẻ thì Astrid thường xuyên đến những cửa hàng đồ cũ hay lùng sục trong các siêu thị để tìm Pepsi-Cola giảm giá cho nhà triệu phú. Khi Buffett ở trong phòng làm việc, Astrid ở ngoài vườn. Cô thích ở nhà và giúp Buffett thoát khỏi những lo lắng về những chuyện nhỏ nhặt trong đời sống thực tế. Nếu Peter đến với ông trên một chuyến tàu đêm, Astrid sẽ đi đón cậu.

Có lẽ vì đã ở một mình quá lâu nên Astrid có cách quan tâm đến Buffett rất nhẹ nhàng mà không đánh mất đi sự tự chủ của mình. Cô tâm sự và trao đổi với ông nhưng theo cách rất nhẹ nhàng. Dĩ nhiên, sự bù trừ cho nhau giữa họ có vẻ rất hợp lý. Astrid có được sự bảo đảm về vật chất từ Buffett và một người để sống cùng. Buffett thì có người đợi ông khi trở về nhà và cùng ăn tối. Dù vậy, ngay từ ngày đầu tiên đến ở với Buffett, cô đã hiểu rằng ông không hề có ý định tái hôn và ông vẫn rất gắn bó với vợ mình. Cô cũng là gia đình của ông, nhưng cô vẫn sẽ tiễn ông trong bộ quần áo được là phẳng phiu để rời thành phố đi gặp Susie.

Lúc đầu, Astrid cũng đến ở một nơi khác khi không có Buffett trong nhà. Tuy nhiên, sau một thời gian, cô dần quen với việc ông cứ ở rồi đi, và cũng dần trở nên thân thiết hơn với các thành viên trong gia đình Buffett, đặc biệt là với Susie. Khi Susie đến Omaha, bà ăn trưa với Astrid mặc dù bà không ở lại ngôi nhà của họ trên đường Farnnam. Tại một buổi họp thường niên của Berkshire Hathaway, hai người phụ nữ ngồi cạnh nhau và nói chuyện phiếm trong khi người bạn chung của họ chủ trì trên bục diễn thuyết.

Bộ ba kỳ lạ này hình thành một nhịp điệu khá trôi chảy. Astrid chăm lo cho cuộc sống hàng ngày của Buffett; Nhưng Susie sẽ có mặt nếu ông cần có phu nhân đi cùng trong các sự kiện lớn ngoài Omaha. Ở

New York và California, Warren và Susie vẫn gặp gỡ những người bạn quen thuộc của họ. Tương tự, ở tất cả các sự kiện quan trọng, ví dụ như cuộc gặp mặt một năm hai lần của nhóm đầu tư Graham, Buffett sẽ đưa vợ đi cùng.

Về hình thức bên ngoài, quan hệ giữa Warren và Susie không hề thay đổi. Joe Rosenfield, một nhà bán lẻ ở Iowa vẫn thường đến thăm họ ở California nói "họ cư xử như một cặp vợ chồng bình thường". Susie con nhận xét "quan hệ cơ bản" giữa bố mẹ cô vẫn như ngày trước. Peter nghĩ rằng việc họ ở cách nhau 2.400 km mà vẫn không có gì thay đổi thật "như trong mơ".

Buffett còn nhận được lời tán thưởng của Howard Newman (con trai của người cộng sự của Graham) về việc ông có hai người đàn bà: "Ben muốn làm điều đó lắm, nhưng chỉ có ông thành công thôi Buffett ạ." Tuy nhiên Buffett không phải là chàng Casanova lãng mạn như lời nhận xét trên. Ông để hai người phụ nữ thay phiên nhau đóng vai trò người bạn đời của mình theo một trật tự rõ ràng như kịch bản đã định sẵn. Thế nhưng thực tế là Astrid và Susie hoàn toàn khác biệt, họ không phải là diễn viên và cũng không thể hoàn toàn thay thế cho nhau. Bạn bè của Buffett cảm thấy chuyện này thật khó chấp nhận, và mặc dù đã dần quen với tam giác gia đình của ông nhưng họ vẫn cảm thấy điều đó thật không thể giải thích nổi.

Nhiều người băn khoăn không hiểu Buffett đã dành bao nhiêu thời gian và tâm trí để khám phá, phân tích lại cuộc hôn nhân của mình (ví dụ, Peter nghi ngờ rằng mẹ anh đã bị thuyết phục cưới cha anh ngay từ lúc đầu, một ý kiến mà Buffett cực lực phản đối), hay là ông đã không hề làm thế mà chỉ đơn giản sắp xếp lại các vai phụ trên sân khấu cuộc đời để có thể tiếp tục làm tốt nhất công việc mà mình say mê. Thế nhưng cho dù những ý nghĩ đó có làm bạn bè ông bối rối đến mức nào thì thực tế là Buffett đã tìm ra, hoặc dàn xếp một giải pháp phù hợp với bản thân. Bám lấy Susie, dù từ một khoảng cách xa tránh cho ông khỏi những thay đổi trong cuộc sống mà ông không hề mong muốn ngay từ khi còn là cậu bé giả vờ ốm để được từ Washington quay trở lại Omaha. Nó giúp ông không phải đối mặt với một cuộc ly hôn hay phải tìm kiếm những điều mới mẻ khác, điều mà ông vô cùng căm ghét.

Sự tính toán có chủ ý này chính là tính cách của ông. Có lần ông đã nhận xét với một phóng viên: "Tôi rất thích cuộc sống của mình. Tôi đã sắp xếp cuộc đời mình để có thể làm những gì mình muốn." Thường thì ông không quan tâm đến hình thức bên ngoài, kể cả lúc này, khi ông đã phá vỡ cả những nguyên tắc cơ bản của xã hội truyền thống. Ông không hề cố gắng lý giải vũ điệu ba người của mình; ông chỉ ghi nhận rằng sự sắp xếp này là phù hợp với tất cả họ: "Nếu bạn biết rõ tất cả chúng tôi thì bạn sẽ hiểu chuyện này rõ hơn".

Buffett nói với bạn bè rằng Astrid nhận được sự ủng hộ của Susie. Don Danly, người bạn của Buffett từ thuở còn bán những chiếc máy bắn đạn, đã đến thăm ông ở Omaha sau khi Astrid chuyển đến và thắc mắc về người phụ nữ thứ hai này. Ông không thể không để ý thấy rằng Buffett và cô ta không ở chung phòng. Danly nói: "Tôi nghĩ điều này rất quan trọng với ông ấy. Ông ấy nói với tôi là ông ấy không hề làm điều gì lén lút cả".

Theo Peter, năm đầu tiên khi cha anh không sống cùng mẹ rất ảm đạm. "Trong suốt một thời gian dài, ông đã rất trống vắng và buồn bã". Một người bạn gái thân thiết nghĩ Buffett đã "cô đơn đến đau khổ". Nhưng theo bà, cách ông đối diện với nó mới thật đặc biệt. Không có ai ngoài một số rất ít những người thân thiết có thể nhận ra nỗi đau khổ của ông. Theo con trai ông thì ngay bản thân Buffett đôi khi cũng không nhận ra điều đó. Ông luôn tập trung hết sức vào công việc, và tiếp tục nhịp sống mới trong cuộc đời đã được sắp xếp lại cẩn thận của mình như không hề nhận thấy những biến đổi vừa qua.

Trong cơn biến động lần trước, khi bị bỏ lại ở Washington, Buffett đã rất chăm chỉ làm công việc giao báo. Mặc dù bây giờ ông đã là chủ của một vài trong số những tờ báo ông đã đem giao trước đây, nhưng dường như thói quen làm việc của ông vẫn không thay đổi nhiều. Ông vẫn luôn dậy sớm như thể đang có một chồng báo cao ngất trong văn phòng chờ mình đem giao. Giờ đây, được chăm lo chu đáo bởi hai người phụ nữ, ông vẫn luôn trả lời điện thoại với giọng nói vui vẻ như chưa từng biết đến một phút giây bất hạnh nào trong đời. Joe Rosenfield, một người bạn thân, chưa bao giờ thấy Buffett trong tâm trạng chán nản – dù chỉ một lần. Rosenfield nhận xét: "Lúc nào ông ấy cũng chỉ nghĩ đến Berkshire thôi".

Thay vì xao nhãng công việc do các vấn đề trong đời sống riêng tư, Buffett lại có sự thăng hoa trong

công việc. Vào cuối những năm 1970, với khả năng lựa chọn thời điểm tuyệt vời thường thấy, Buffett (thay mặt Berkshire) đã liên tiếp thực hiện nhiều vụ đầu tư. Vẫn như thường lệ, như được tiếp thêm sức mạnh bởi một thị trường chứng khoán trì trệ, Buffett bắt đầu chuyển những khoản "tiền nổi" của công ty bảo hiểm Berkshire thành cổ phiếu. Trong số những công ty trên Phố Wall mà Buffett lựa chọn có Amerada Hess, công ty truyền hình Hoa Kỳ, GEICO, Thực Phẩm General, Báo Knight-Rider, Hãng Truyền Thông General, SAFECO, F.W. Woolwworth, và nhiều công ty khác nữa.

Người ta thường đồn rằng Buffett đang mua một cổ phiếu nào đó thôi cũng đủ để khiến cổ phiếu đó tăng giá 10% rồi. Giá của cổ phiếu Thực Phẩm General "tăng vọt", nhưng theo nhà môi giới chứng khoán Art Rowsell thì "Warren sẽ không thừa nhận là ông đang mua nó. Ông thường đợi sau khi tất cả mọi người đã lao vào mua khi có tin đồn, và bán ra sau khi nó đã xuống giá trở lại, khi ấy ông mới mua vào. Charlie [Munger] – thường giận dữ nói: "Mấy tên vô lại lại bám theo chúng ta rồi"[75].

[75] Berkshire tiết lộ những khoản đầu tư lớn vào cuối năm.

Bên cạnh việc đầu tư, Buffett cũng bắt đầu viết lách, thỉnh thoảng cho các tạp chí kinh doanh, nhưng chủ yếu là trong các báo cáo thường niên của Berkshire Hathaway. Ông luôn có sự thôi thúc là phải ghi chép lại quá trình phát triển của mình, nhưng ông lại hầu như không viết gì nữa kể từ khi thanh lý quỹ đầu tư Buffett. Giờ đây, ông lại bắt đầu thường xuyên sử dụng thư từ để thể hiện tư tưởng của mình trong kinh doanh, từ đầu tư, quản lý cho đến tài chính.

Thời điểm bắt đầu của những tác phẩm của ông không rõ ràng lắm. Nhưng sau này, khi tập hợp những gì mình đã viết lại để in và xuất bản, ông đã bắt đầu với những lá thư được viết vào đầu năm 1978, trùng với thời điểm Susie rời nhà ra ở một mình. Bức thư này chỉ phác thảo sơ sài những điều cơ bản nhất, và có lẽ không có nhiều người đọc nó. Trong đó, Buffett giải thích rằng ông đánh giá một cổ phiếu giống như đánh giá một cơ sở kinh doanh: ông tìm kiếm những công ty mà ông hiểu rõ, được điều hành bởi những nhà quản lý trung thực và có năng lực, với triển vọng phát triển trong dài hạn và đang được giao dịch với giá rẻ. Ông không hề cố gắng đoán trước sự thay đổi giá cả trong ngắn hạn.

Nguồn cảm hứng cho lá thư này – và niềm đam mê bất tận của Buffett – bắt nguồn từ một thời kỳ lạ lùng của Phố Wall trong những năm cuối thập niên 1970. Những loại cổ phiếu theo đúng tiêu chuẩn của Buffett chất đống trên thị trường, chỉ đợi người đến nhặt, nhưng lại một lần nữa, không ai muốn nhặt chúng. Đến mùa hè năm 1979, chỉ số Dow Jones đã rớt xuống khoảng 850 điểm – một điều đáng ngạc nhiên vì nó còn dưới cả mức của năm 1969.

Giữa thập niên 1970, cả đất nước rơi vào trạng thái hoảng loạn trước các vấn đề kinh tế. Các dòng tít trên mặt báo đều thể hiện thái độ tuyệt vọng. Đồng đô-la đã bị đồng yên Nhật và đồng mác Đức qua mặt. Không những thế, khắp nơi trên thế giới đều có những dấu hiệu của sự nổi loạn: những kẻ theo đường lối bảo thủ chính thống nổi dậy ở Iran, Cộng sản ở Nicaragua, sự trỗi dậy của OPEC, khủng hoảng năng lượng trong nước, và không khí nặng nề về một nền kinh tế quốc gia lại lâm vào suy thoái nghiêm trọng. Thay vì một Nixon gian xảo trên cương vị Tổng Thống, giờ đây nước Mỹ có Jimmy Carter, đạo đức nhưng nhưng không làm được gì nhiều. Với mục đích tiến vào Nhà Trắng, George Bush thể hiện sự kinh ngạc khi nhìn vào số nợ của chính phủ liên bang và hứa sẽ cân bằng ngân sách trong nhiệm kỳ đầu tiên nếu trúng cử.

Thực tế rằng mới năm năm về trước, Phố Wall cũng đã "sống sót" qua những giây phút gần như Ngày Tận thế, và rằng ngay liền sau đó là một đợt phục hồi mạnh mẽ nhất trong lịch sử không làm ai yên lòng. Cái vòng tròn tài chính, dù luôn luôn lặp lại vẫn chỉ trở nên rõ ràng hơn khi người ta nhìn lại những gì đã qua. Khi tình hình đang nguy khốn thì mỗi chuyển động của thị trường, bị che phủ bởi tấm áo thần bí của thứ gọi là "hiện tại", dường như lại mang cái vẻ khác thường "không quy luật", "chưa từng có trong lịch sử". Lời nguyền của những năm cuối thập niên 1970 là lạm phát và nó đã đạt đến mức cao nhất trong lịch sử là 13%. Trên Phố Wall, lãi suất cơ sở đã lên đến hai con số. Ở những vùng xa thành thị đã bắt đầu xuất hiện những kẻ trục lợi từ khủng hoảng. Chúng rao bán vàng, kim cương, các tác phẩm nghệ thuật, bất động sản, kim loại hiếm, thực phẩm đông lạnh, đậu jojoba, và cả những lời khuyên kỳ cục để vượt qua cơn khủng hoảng tiếp theo. Điệp khúc của chúng là: "Hãy thoát khỏi đống giấy lộn."

Những kẻ đáng thương dám nói rằng trong thời điểm này cổ phiếu chính là đại điện cho năng lực

sinh lời của quốc gia [trong tương lai] sẽ chỉ nhận được những lời nhạo báng. Trong một bức thư viết vào năm 1979, Buffett đã tỏ ra hết sức kinh ngạc khi nhận thấy những người quản lý các quỹ lương hưu, "nhóm mà theo logic thông thường sẽ phải có tầm nhìn dài hạn nhất trong lĩnh vực đầu tư", trong năm đó lại chỉ dành 9% vốn của họ để đầu tư vào cổ phiếu. Ông gọi đó là một kỷ lục của sự hèn nhát. Ông nhận xét không giấu giếm rằng "Chúng tôi thừa nhận sự lạc quan đáng kể" đối với danh mục đầu tư mà Berkshire đang sở hữu hiện nay.

Hầu hết mọi người đều thừa nhận rằng cổ phiếu đang rất rẻ. Tuy vậy, cũng như những lúc thị trường đi xuống trong quá khứ, các nhà quản lý quỹ đầu tư lại ngồi chờ cho đến khi mọi thứ trở nên "sáng sủa" hơn. Manufacturers Hannover đầu tư 60% vốn của mình bên ngoài thị trường chứng khoán. Victor Melone, một chuyên gia đầu tư cao cấp, giải thích, "Có nhiều câu hỏi nữa cần được trả lời". Heinz H. Biel, phó chủ tịch của Janney Montgomery Scott, cũng phát biểu:

Biết rằng cổ phiếu đang được bán với giá rẻ không có nghĩa là ta nên mua vào; tương lai bị che phủ bởi mây mù của những câu hỏi hóc búa.

Đỉnh điểm của những lời tiên đoán về tương lai ảm đạm được đăng trên trang bìa một số đặc biệt của tờ Business Week vào tháng 8/1979: "Cái Chết của Chứng Khoán".

Đây là một nghiên cứu nhỏ, một bài điếu văn được soạn thảo cẩn thận dành cho thị trường chứng khoán. Từ nay trở đi, theo tờ Business Week, mọi người nên đầu tư vào thị trường tiền tệ, chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh, hoặc là các con tem cổ. Cổ phiếu rõ ràng đã là dĩ vãng. Cổ phiếu giá rẻ mà lại khiến người mua nản lòng. Đó chính là bằng chứng cho thấy thị trường không chỉ đơn thuần là đi xuống mà đã chết hoàn toàn.

Dù sau đây nền kinh tế Mỹ có tốt lên hay là xấu đi thì có lẽ nó vẫn phải nhìn nhận rằng cái chết của chứng khoán đã là một thực tế gần như chắc chắn – nó có thể thay đổi một ngày nào đó, nhưng sẽ không gần cho lắm.

Buffett không thể bất bình hơn. Trong tuần đó, ông viết một bài luận cho tờ Forbes, tấn công tâm lý đám đông của các nhà quản lý quỹ lương hưu và thứ lý luận cũ rích của họ.

Không bao giờ có thể thấy rõ được tương lai; Trong thị trường chứng khoán, các bạn sẽ phải trả giá rất đắt nếu cứ muốn tất cả mọi người phải cùng đồng lòng nhất trí. Trên thực tế, chính sự lên xuống không đoán trước được của giá cổ phiếu mới là người bạn tốt của những người theo đuổi giá trị trong dài hạn.

Bài luận cho tạp chí Forbes thể hiện sự thôi thúc mới trỗi dậy trở lại của Buffett muốn được giải mã chứng khoán, và giờ đây là ở một mức độ sâu sắc hơn so với những gì ông đã làm ở thập niên 1960. Ông chỉ ra rằng các nhà quản lý quỹ lương hưu đã đổ xô đi mua trái phiếu doanh nghiệp với lãi suất lúc đó là 9,5%. Lý luận của họ rất đơn giản: người mua cổ phiếu không hề được trả lãi suất định kỳ như trái phiếu, và vì thế bị coi là rủi ro hơn, nhất là với tình hình thị trường trong thời gian gần đây.

Đối với Buffett, lý luận đó không đúng như bề ngoài của nó. Trên thực tế, cổ phiếu ít rủi ro hơn nhiều. Căn nguyên của quan điểm xem ra có vẻ kỳ lạ này là Buffett đã bỏ qua hình thức để nhìn vào bản chất kinh tế của chứng khoán. Cổ phiếu, cũng như trái phiếu, là sự chứng nhận một nghĩa vụ tài chính được đảm bảo bằng chính tài sản của công ty. Một cổ phiếu cũng có "lãi suất định kỳ" – đó chính là lợi nhuận của chính công ty đó.

Ví dụ, các công ty thuộc nhóm Chỉ số trung bình công nghiệp Dow Jones thu được lợi nhuận hàng năm khá ổn định là khoảng 13% giá trị sổ sách. Vậy mà cổ phiếu của chúng lúc đó đều được giao dịch ở mức giá thấp hơn giá trị sổ sách. Và như vậy là, có nhắm mắt lại Buffett cũng có thể nhìn thấy các cổ phiếu Dow Jones chính là các "trái phiếu Dow Jones" với "lãi suất định kỳ" là 13% – lớn hơn rất nhiều so với lãi suất của trái phiếu. Và đối với các nhà đầu tư kiên nhẫn, sẽ đến lúc nào đó giá của những cổ phiếu này thể hiện khoản lãi ẩn 13% đó.

Cổ phiếu của bản thân Buffett vẫn tăng mặc dù thị trường xuống giá. Giá cổ phiếu của Berkshire lúc đó là 290 đô-la và như vậy tài sản trên giấy tờ của ông có giá trị 140 triệu đô-la. Nhưng có một thực tế kỳ lạ là Buffett, với mức lương khiêm tốn 50.000 đô-la, không thể sống nhờ vào Berkshire, ông đã

không hề bán dù chỉ một phần duy nhất trong “bức tranh” quý giá của mình. Ông cũng không cho phép công ty trả cổ tức. Bòn rút vốn của nó là một hành động phạm thượng – tương tự như việc lạm dụng những vật liệu dành cho công trình ông đang xây dở để trả tiền thuê nhà.

Dưới áp lực của việc phải hỗ trợ cả hai gia đình, ông phàn nàn với Charles Heider, một nhân viên môi giới chứng khoán ở Omaha rằng: “Tất cả những gì tôi có đều bị bó chặt vào Berkshire. Tôi chỉ mong có một chút tiền thêm ở bên ngoài.”

Vào cuối thập niên 1970, ông quyết định mua một số cổ phiếu cho bản thân. Ông mạo hiểm hơn một chút đối với tiền riêng. Ví dụ như trong trường hợp của Teledyne, ông đầu tư vào quyền chọn – một chiến lược có thể lãi nhiều hơn nhưng cũng có thể lỗ nặng hơn. Theo một người quen biết, ông còn mua cả các hợp đồng kì hạn trên thị trường đồng – một hành động rõ ràng mang tính đầu cơ.

“Mọi việc dễ dàng đến mức đáng sợ”, một nhân viên của Berkshire nói. “Ông ấy phân tích những gì mình tìm thấy và bất thình lình, ông ấy có tiền. Khi một người bạn gợi ý Buffett nên thử sức trong lĩnh vực bất động sản, ông cười: “Tại sao tôi lại phải mua bán bất động sản khi kiếm tiền ở thị trường chứng khoán dễ vô cùng?”. Theo nhân viên môi giới chứng khoán Art Roswell: “Warren làm ra 3 triệu đô-la dễ dàng như chơi trò bingo”.

Ngay cả khi đã có một tài sản khổng lồ, Buffett tiếp tục sống một cuộc sống giản dị, ít ra là ở Omaha. Ông vẫn tự lái chiếc Lincoln đến văn phòng khiêm tốn của mình ở Kiewwit Plaza, nơi ông và năm nhân viên hỗ trợ khác điều hành mọi hoạt động của Berkshire. Trò tiêu khiển chính của ông vẫn là chơi bài brit, đọc sách kinh doanh, xem thể thao và các chương trình talkshow. Khi ông và Astrid đi ăn ở ngoài, họ vẫn thường đến quán Gorats, một nhà hàng thịt nướng bình dân ở Omaha mà ông chủ là bạn học hồi tiểu học của Buffett.

Tuy vậy, càng ngày thế giới của ông – bạn bè, các công ty, công việc viết lách – càng vượt ra ngoài Omaha. Buổi liên hoan mừng sinh nhật thứ 40 của ông được tổ chức ở một sân gôn ở Omaha; nhưng sinh nhật lần thứ 50 của ông vào mùa hè năm 1980 được kỷ niệm bằng một buổi tiệc trang trọng do Susie tổ chức ở Câu Lạc Bộ Thành Phố ở New York. Buffett nhận được một gói bắp rang khổng lồ từ Stan Lipsey. Jerry Orans – bạn của ông ở Penn, Don Daly – bạn từ cấp ba, Walter Schloss – phụ tá ở trong nhóm Graham-Newman, Sandy Gottesman – người đã đăng câu trích dẫn về chiếc cầu thu phí, Kay Graham, Carol Loomis, và Marshall Weinberg cũng đến dự. Buffett mang đến góp vui với bảng cân đối kế toán của công ty cho thuê máy bắn đạn Wilson Coin Op – công ty đầu tiên của ông. Susie, ca sĩ của những bài ca thất tình, hôm ấy đã chọn một bài hát ca ngợi người đàn ông của bà. Bữa tiệc có những bài phát biểu bày tỏ lòng kính trọng từ những người bạn thân thiết và kết thúc bằng những lời sâu sắc của Munger trước khi tất cả cùng nâng cốc chúc mừng.

Trong không khí tiệc tùng vui vẻ đó, có lẽ không một ai là không nghĩ rằng Buffett, bằng một cách nào đó, đang muốn để lại dấu ấn của riêng mình. Với đôi giầy đã trầy xước, mái đầu đã có dấu hiệu bị hói, và cái mũi khoằm nổi bật, trông ông giống một vị giáo sư hơn bao giờ hết. Dáng người ông vẫn mảnh khảnh và ông có đôi lông mày ương ngạnh của một nhà tư tưởng. Tâm lý của những người tham dự buổi tiệc là rất hào hứng. Họ sùng bái Buffett bởi bất cứ ai sở hữu Berkshire – lúc đó đang được giao dịch với giá 375 đô-la – đều đang trở nên giàu có.

Năm sau, Buffett đã suýt chết. Chuyện là vợ của Rick Guerin, một nhà quản lý tài chính và cũng là bạn thân của Buffett và Munger, đã qua đời một cách bất ngờ. Buffett, lúc này đang ở Omaha, đã gọi cho Rick ở nhà riêng ở California.

Guerin tâm sự với ông: “Tôi đang đau đớn vô cùng”.

Buffett đáp lời: “Tôi biết anh đang cảm thấy thế nào. Tôi cũng có cảm giác đó khi cha tôi qua đời. Nó giống như là ai đó đang đánh mình vậy”.

Dừng một lúc, Buffett gợi ý: “Nghe này, tại sao anh và con trai không đáp một chuyến bay tới hòn đảo của Charlie nhỉ. Chúng ta sẽ nghỉ ngơi cùng nhau trong khoảng vài ba ngày”.

Buffett và một số người bạn nữa cùng tụ họp ở căn nhà gỗ của Charlie, trên một cái hồ ở Minnesota. Munger đã đưa họ đi câu cá trên một chiếc thuyền máy đuôi tôm, và khi ông đang cố quay ngược chiếc

thuyền thì nước bắt đầu tràn vào. Guerin khuyên Munger nên đi chậm lại, nhưng ông vẫn bướng bỉnh tăng tốc. Chỉ trong giây lát, chiếc thuyền đã chìm xuống nước, và Buffett bị mắc kẹt ở dưới. Nhưng Guerin lực lưỡng đã cố hết sức và lôi được ông ra. Mặc dù họ đều xem chuyện đó là không có gì – họ vui vẻ đặt biệt hiệu mới cho Charlie là "Thuyền trưởng kỳ cựu Munger" nhưng rõ ràng là Buffett đã bị chấn động bởi lần suýt chết đuối này.

Guerin rất cảm động vì Buffett đã sẵn sàng bỏ tất cả để đến với ông trong lúc đau buồn đó. "Ông ấy có lòng trắc ẩn vĩ đại", Guerin nói, "nhưng mọi người không nhìn thấy điều đó. Đối với tôi đó là một món quà tuyệt vời và quý giá".

Trên Phố Wall, các bức thư của Buffett đã được truyền bá rộng rãi, vượt ra khỏi phạm vi hạn hẹp của những người sùng bái ông như kiểu Rick Guerin. Các nhân viên ngân hàng sao chụp các bản báo cáo của ông và truyền tay nhau. Đây là lần đầu tiên Buffett có được sự hâm mộ của công chúng. Như ông châm biếm nhận xét, có những "người chỉ đặt mua một cổ phiếu của Berkshire" để có thể được nhận bản báo cáo thường niên của nó do Buffett soạn thảo.

Munger nói việc Buffett điều hành một công ty đại chúng chỉ là một sự tình cờ – và ông có thể vui vẻ điều hành một quỹ đầu tư riêng từ Omaha. Thế nhưng nhận xét này đã không hề nói lên tính cách của một diễn viên luôn khao khát được biểu diễn trong con người Buffett. Và chính nhờ những bức thư, ông đã tìm thấy sân khấu của mình. Ông sẽ nắm lấy một khía cạnh của Berkshire – một lỗi nhỏ trong phần kế toán, một vấn đề trong bảo hiểm – và chuyển thành một bài luận có chủ đề. Trên phương diện đó thì những bức thư của Buffett là một trường hợp kỳ lạ trong thế giới kinh doanh. Thường thì một người sẽ đọc bản báo cáo thường niên của General Motors để hiểu biết thêm về General Motors, chứ không phải những quan điểm và nhận xét chủ quan của tác giả kiêm người quản lý công ty đó. Thế nhưng những gì Buffett viết lại đầy rẫy những quan sát và phán xét mỉa mai về tình dục, lòng tham và khả năng sa ngã của con người – về cả chính bản thân ông. Danh sách các vấn đề mà ông viết là của trường kinh doanh Harvard, nhưng tinh thần của chúng thì lại giống như cuốn sách giảng giải về đạo lý có tên Poor Richard's Almanac. Hơn thế nữa, còn hơn cả việc giải thích các nguyên lý kinh doanh cho Kay Graham, ông có thể làm điều đó cho cả Phố Wall, và hết thảy mọi người trên khắp nước Mỹ.

Jack Byrne, một người cũng quen biết Buffett, có cảm giác mình được khai sáng khi đọc những tác phẩm của ông. Richard Azar, một chủ doanh nghiệp trẻ vừa tròn 19 tuổi đến từ Trinidad và không hề biết Buffett, cũng có trải nghiệm như thế. Azar viết: "Chúa trời đã tặng cho tôi món quà được ban phúc ẩn mình trong bản báo cáo thường niên của Berkshire Hathaway".

Sức mạnh mà những tác phẩm của Buffett có được là do bản thân những khám phá của ông về chế độ tư bản Mỹ cũng như những thành tích chói lọi của Berkshire mà ông đã ghi lại là có một không hai. Tại sao vậy? Đã từng có rất nhiều những ông trùm khét tiếng trong kinh doanh và đầy rẫy những người có khả năng viết lách kia mà? Thế nhưng điều mấu chốt ở đây là trong cùng một tác phẩm của Buffett người ta thấy có sự hội tụ của cả giọng văn lịch thiệp sang trọng của J.P. Morgan lẫn sự bất kính đến khiếm nhã hoàn toàn trái ngược của Will Rogers. Buffett làm cho những bài luận của mình sôi nổi hẳn lên bởi sự hóm hỉnh gần gũi với đời thường và những trích dẫn rất linh hoạt và hợp lý từ những nhân vật huyền thoại như Pascal, Keynes, Mae West, và Yogi Berra (chứng tỏ ấn tượng rằng ông chỉ là một gã quê mùa là hoàn toàn sai lầm). Nhưng chưa hết. Các bài luận của Buffett còn rất khác biệt nhờ vào khả năng hiếm có của ông trong việc gỡ rối những vấn đề phức tạp và giải thích chúng một cách rõ ràng, dễ hiểu.

Trong suốt thập niên 1980, người đọc có thể nhận thấy ba chủ đề xuyên suốt trong các tác phẩm của ông. Một là nỗi sợ hãi trước tình trạng lạm phát mà ông thừa hưởng từ người cha. Ông luôn khắc ghi câu châm ngôn của Lenin rằng con đường để phá hoại chủ nghĩa tư bản là phá hoại tiền tệ của nó. Và ông nghi ngờ lòng quyết tâm của các chính trị gia trong nhiệm vụ kìm hãm nhà băng in tiền. Bởi vậy, Buffett coi lạm phát như một tai họa thường trực – nhận định mà về sau hóa ra lại sai lầm. Ông cho rằng: "Cũng giống như trinh tiết của một người phụ nữ, người ta chỉ có thể giữ vững một mức giá ổn định chứ không thể phục hồi nó được". Thực vậy, ông sợ rằng lạm phát sẽ giết chết trái phiếu dài hạn.

Sau này quan điểm đó của ông được chứng minh là hết sức sai lầm. Tuy vậy, Buffett đã giúp cho chính mình (và một số độc giả biết lưu tâm) giảm tối thiểu những hậu quả do lạm phát gây ra. Đặc biệt, đánh giá của ông về ảnh hưởng của lạm phát đối với ngành bảo hiểm là rất xác đáng và hữu dụng. Lạm

phát lúc đó thực sự đang làm giảm giá trị của trái phiếu, trong khi ngành bảo hiểm lại đầu tư phần lớn vốn của mình vào loại giấy tờ có giá này – phương pháp từng được cho là khôn ngoan trong quá khứ. Điều Buffett nhận ra chính là cái vòng thua lỗ luẩn quẩn mà những khoản đầu tư vào trái phiếu của các công ty bảo hiểm đó có thể gây ra cho công việc kinh doanh chính yếu của họ. Khi tiền lỗ từ trái phiếu tăng cao, các công ty bảo hiểm sẽ không sẵn lòng đi theo phương thức thông thường là bán tài sản mà nó đang nắm giữ để chi trả các khoản bồi thường, vì bất kỳ công ty nào bán trái phiếu đang xuống giá đi cũng có nghĩa là thừa nhận một khoản lỗ lớn. Nhưng mặt khác, Buffett phát hiện ra rằng tiền các công ty bảo hiểm đầu tư vào trái phiếu cũng không phải là của họ.

Vì nguồn vốn để mua và giữ số trái phiếu này lấy từ một quỹ chung có nguồn gốc từ những người đóng bảo hiểm hay cũng chính là những người đòi tiền bảo hiểm (khi có rủi ro xảy ra) – số tiền mà trên thực tế chỉ được gửi tạm thời ở công ty bảo hiểm.

Ngoài cách bán bớt tài sản đang nắm giữ đi, các công ty bảo hiểm chỉ còn có một phương pháp huy động vốn khác là ký thêm thật nhiều hợp đồng nữa. Buffett đánh giá là theo cách này thì ngành kinh doanh bảo hiểm sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt nhằm tranh giành khách hàng, và vì thế làm phí bảo hiểm giảm đến mức không thể có lãi và gây ra những khoản lỗ khổng lồ hơn. Bản thân Berkshire có rất ít trái phiếu dài hạn, hình thức đầu tư mà Buffett cho là chẳng khác nào "bán tiền" của mình đi với một giá cố định trong vòng 30 năm. Trong thời kỳ lạm phát thì hành động như thế cũng dại dột và ngu xuẩn chẳng kém gì việc định ra giá một cuộn sợi của Hathaway trong năm 2010.

Tiếc thay, hiểu rõ lạm phát không có nghĩa là sẽ tránh được mọi hậu họa của nó. Buffett cay đắng chỉ ra rằng khi ông tiếp quản Berkshire, giá trị sổ sách của một cổ phần của nó có thể mua được một nửa ounce vàng; 15 năm sau, khi ông đã nỗ lực không ngừng để khiến giá trị này tăng từ 19,46 đô-la lên đến 335,85 đô-la thì với mỗi một cổ phần đó ông vẫn chỉ mua được đúng số vàng như lúc trước.

Điều tốt nhất mà ông có thể làm là đầu tư vào các công ty có thể chống lại sự tàn phá của lạm phát, như General Foods hay RJ.Reynolds Industries. Buffett tính toán rằng một nhãn hiệu hàng tiêu dùng có tiếng, như ngũ cốc Post hay thuốc lá Wiston sẽ có thể nâng giá cổ phiếu của nó lên với cùng nhịp độ của lạm phát. Ông cũng mua cổ phiếu của các công ty sản xuất các mặt hàng cơ bản như công ty nhôm Aluminum Co. of American, công ty sắt Cleveland-Cliffs, Handy & Harman, và công ty Nhôm & Hóa Chất Kaiser. Nhưng Buffett vẫn luôn nhắc nhở người đọc rằng dù là Berkshire hay bất kỳ ai cũng đều không có "biện pháp giải quyết" triệt để vấn đề này.

Lạm phát như một con "sán dây khổng lồ ở trong cơ thể của các công ty", nó sẽ "ngốn hết khẩu phần tiền đầu tư mà nó cần hàng ngày bất chấp tình trạng của cơ thể vật chủ đó".

Trên Phố Wall, lạm phát đã châm ngòi một cuộc đua điên cuồng thâu tóm tài sản của các công ty. Các tổ chức, cũng như cá nhân, thi nhau liều lĩnh chuyển tất cả những gì họ có sang bất cứ thứ gì không phải là tiền mặt, tất cả lao vào một làn sóng thu mua, thâu tóm, sáp nhập say sưa trong những năm đầu thập niên 1980. Những tên tuổi đáng kính như Del Monte, National Airlines, Seven-Up, Studebaker, và Tropicana nhanh chóng bị nuốt chửng bằng những khoản tiền khổng lồ. Cơn say dài ấy khiến cho nhà tỷ phú Buffett lại phải đóng một vai trò bất đắc dĩ là một trong những người chỉ trích Phố Wall gay gắt nhất.

Theo cách nhìn của ông, chính sự phù phiếm của các giám đốc điều hành (CEO) đã dẫn tới những thỏa thuận mua bán hoàn toàn phi lý trên. Nhờ sự sàng lọc tự nhiên theo kiểu Đác-uyn, các CEO này thường sẽ là những sinh vật hăng máu và hiếu chiến nhất. Họ tự đánh giá bản thân mình dựa trên kích thước của tòa lâu đài mà họ đang điều hành chứ không phải lợi nhuận (mục tiêu duy nhất Buffett coi là hợp lý). Thay vì mua những phần nhỏ của các công ty với giá rẻ như Buffett đã làm, họ lại thích cắn một miếng thật to với cái giá thật đắt. Nhưng họ cũng không lo lắng quá nhiều, bởi vẫn theo như quá trình kiểu Đác-uyn đó, họ lại coi mình là trung tâm của thế giới, và hoàn toàn tin tưởng rằng tài năng của họ sẽ khiến cái giá cao ngất trời mà họ đã trả trở thành hợp lý.

Hẳn là nhiều nhà quản lý trong những năm tháng tuổi thơ quá nhạy cảm đã nghe quá nhiều và vì thế cứ lưu mãi ấn tượng về câu chuyện chàng hoàng tử đẹp trai bị giam hãm trong hình dáng của con cóc xấu xí được giải thoát nhờ một nụ hôn của nàng công chúa xinh đẹp. Chẳng thế mà họ lại tự cho rằng "nụ hôn quản lý" của mình sẽ làm nên những điều kỳ diệu cho lợi nhuận của công ty M(ục tiêu)… Tiếc

là chúng ta đã chứng kiến nhiều nụ hôn nhưng lại có quá ít điều kỳ diệu xảy ra.

Buffett viết những dòng này trong bản báo cáo năm 1981, khi làn sóng sáp nhập chỉ vừa mới chớm. Năm sau đó, ông lại buộc phải lặp lại những điều này. Nhiều CEO đã mua lại các công ty khác bằng tiền có được từ phát hành thêm cổ phiếu. Buffett đã đưa phương pháp có vẻ như vô hại này ra mổ xẻ và phân tích một cách nghiêm khắc. Đầu tiên, ông quan sát thấy, các CEO đang cố gắng thâu tóm một công ty nào đó không chỉ mua mà còn bán. Khi một công ty phát hành thêm cổ phiếu, cũng có nghĩa là bán bớt quyền sở hữu công ty đi, thì phần sở hữu của mỗi cổ đông hiện tại sẽ nhỏ hơn trước. Các CEO thường ngụy trang thực tế này bằng ngôn từ: "Công ty A mua công ty B". Tuy nhiên, "nếu chúng ta sử dụng cách miêu tả vụng về nhưng chính xác hơn thì vấn đề sẽ trở nên rất rõ ràng: 'Một phần của A bị bán đi để mua B'".

Tại sao phương pháp ngụy trang này lại được sử dụng? Nguyên do là bởi đa số cổ phiếu, bao gồm cả cổ phiếu của các công ty đang muốn thâu tóm một công ty khác, đều rất rẻ. Như thế có nghĩa là các CEO của chúng ta đang phải đi mua hàng với một đồng tiền yếu thế, giống như một người Mỹ đi du lịch Paris khi đồng đô-la đang bị mất giá mạnh. Và như vậy, để mua được những món đồ trang sức dù là rất rẻ tiền dưới hình thức các công ty thì anh ta cũng phải tự bán bớt một phần công ty của chính mình đi với cái giá cũng rẻ không kém.

Buffett cho rằng những nhà quản lý và giám đốc kiểu đó có thể "mài sắc tư duy của mình" bằng cách tự hỏi họ có sẵn sàng bán toàn bộ công ty của họ với giá bằng với giá mà họ đang bán từng phần của nó đi không [tức là nếu một công ty nào đó muốn mua lại toàn bộ công ty của họ với cái giá tương đương cái giá rẻ mạt của một cổ phiếu mà họ vừa phát hành thêm thì họ có bán không?] Và nếu không thì tại sao họ lại đi bán từng phần của nó như vậy?

Nhiều sự ngu xuẩn nhỏ bé trong quản lý sẽ tích tụ lại thành một sự ngu xuẩn lớn – chứ không phải là một chiến thắng lớn. (Las Vegas được xây dựng bằng tài sản khổng lồ có được khi người ta tham gia một giao dịch vốn lúc đầu chỉ bị coi là có một bất lợi nhỏ).

Điều làm Buffett khó chịu là các CEO khuếch trương đế chế của riêng họ bằng tài sản của các cổ đông – những người mà họ đã thề sẽ phục vụ lợi ích đến cùng. Những nhà quản lý kiểu này "nên xem xét việc gây dựng một sự nghiệp trong chính phủ".

Buffett so sánh những nhân vật nòng cốt của các công ty với các quan chức quan liêu trong chính phủ chính xác là vì ông biết đó sẽ là một sự chế giễu và nhạo báng cay độc đối với họ. Ngoài đời, ông phải cư xử thân thiện với rất nhiều CEO trong số đó do ông cũng ở trong ban quản trị của công ty như họ. Bởi vậy mà trong bức thư này, ông cẩn thận không nêu tên ai cả. Thế nhưng ông vẫn tự tách mình ra khỏi những người theo lệ thường được coi là đồng minh của các cổ đông trong các công ty. (Ông viết về tội ác của họ như sau: "Cướp một số tiền lớn chỉ bằng giấy mực an toàn hơn nhiều so với cướp một số tiền nhỏ bằng một khẩu súng"). Buffett có vẻ có hơi hướng của chủ nghĩa tiến bộ, nhưng lại chẳng hề có chút gì giống với một người theo tư tưởng xã hội. Bởi trong khi những người đó căm ghét các doanh nhân vì họ là các nhà tư bản thì Buffett lại phê phán họ vì những nguyên nhân hoàn toàn trái ngược. Ông chê trách các CEO về sự thiếu trách nhiệm của họ đối với tình trạng của doanh nghiệp – cũng có nghĩa là không đủ tự tin và thiếu năng lực của một nhà tư bản.

Câu chuyện trên cho ta thấy chủ đề xuyên suốt của các tác phẩm của Buffett là làm thế nào để có một mối quan hệ hợp lý giữa người quản lý doanh nghiệp và các cổ đông của nó, tức là, giữa người coi sóc và người sở hữu tài sản. Theo cách nhìn của ông, người quản lý tiền vốn của người khác mang trên mình một trách nhiệm nặng nề. Ông thể hiện quan điểm này một cách rất rõ ràng khi vào năm 1980, một sự thay đổi trong luật pháp của liên bang đã buộc Berkshire phải tách ngân hàng Rockford thuộc quyền sở hữu của nó ra thành một công ty riêng. Buffett tính toán rằng ngân hàng này có giá trị tương đương với 4% cổ phần của Berkshire; sau đó ông để cho các cổ đông có quyền lựa chọn, hoặc là giữ số cổ phần tương đương bằng nhau ở cả Berkshire lẫn ngân hàng, hoặc là lấy một phần nhỏ hơn và một phần lớn hơn tùy thuộc vào mong muốn riêng của họ. Và như vậy, người duy nhất không có quyền lựa chọn sẽ là Buffett; ông sẽ phải nhận bất kỳ cổ phần nào còn sót lại. Nguyên tắc của ông là người có quyền cắt bánh phải có trách nhiệm rất lớn. Anh ta nên hài lòng cho dù miếng bánh cuối cùng [dành cho mình] có to nhỏ thế nào bởi đó là quyết định của chính anh ta.

Với tinh thần tương tự, vào năm 1981, Buffett đã đưa ra kế hoạch làm từ thiện mới cho công ty từ ý tưởng của Charlie Munger. Với mỗi cổ phiếu trong tổng số một triệu cổ phiếu đang lưu hành của công ty, lúc ấy có giá 470 đô-la, Berkshire sẽ đóng góp 2 đô-la cho các tổ chức từ thiện do chính các cổ đông lựa chọn. Ví dụ, một người sở hữu một trăm cổ phiếu sẽ có quyền chỉ định nơi được nhận 200 đô-la tiền quà, cứ như thế cho đến khi hết một triệu cổ phiếu. Tại những công ty đại chúng khác, quyền lựa chọn các tổ chức từ thiện thường thuộc về CEO và các giám đốc. (Chỉ có chi phí là do các cổ đông chịu). Buffett coi đây là hành động đạo đức giả; CEO không những đã cho không tiền của cổ đông, mà còn được đóng vai một nhà hảo tâm có tầm cỡ ở trường học cũ của chính anh ta chẳng hạn. Cũng theo cách đó, "rất nhiều quản lý của các công ty thường hay phàn nàn về việc chính phủ phung phí tiền thuế của nhân dân trong khi bản thân họ lại tích cực phung phí những đồng đô-la của cổ đông trong công ty của họ."

Với những hành động và phát ngôn như trên, Buffett đang biến Berkshire thành một phương tiện của cá nhân ông. Nói đúng hơn là ông đang tái tạo lại Quỹ Buffett bằng phiên bản một công ty đại chúng. Một vài người trong số hơn hai nghìn cổ đông của Berkshire trên thực tế là các nhà đầu tư cũ của ông. Nhưng khi viết những bức thư ông còn có một mục đích khác. Ông muốn thu hút và gắn kết các cổ đông của Berkshire lại giống như các nhà đầu tư của quỹ Buffett trước đây – nói theo một cách khác, họ sẽ gắn bó lâu dài với ông chứ không chỉ mua một vài cổ phiếu có tên Berkshire rồi dễ dàng bán chúng đi.

Phương pháp tiếp cận này quả là vô cùng hiếm có trên Phố Wall. Tại hầu hết các công ty đại chúng ở Hoa Kỳ, tốc độ quay vòng cổ phiếu cao không chỉ là quy luật mà còn là điều được những người điều hành các công ty tích cực ủng hộ. Một CEO điển hình sẽ nghĩ về những người đầu tư vào công ty của họ như một đám đông vô danh và hay thay đổi – theo hình ảnh so sánh của Phil Fisher thì họ giống như bữa tối ở một điểm dừng trên đường cao tốc. Tại Berkshire, tỷ lệ này cực kỳ thấp, như bức thư của Buffett đã chỉ ra rõ ràng đó là cách ông muốn "quán cà-phê" của mình hoạt động: "Chúng tôi luôn ưu tiên những ông chủ ưa thích thực đơn và dịch vụ của chúng tôi và quay lại năm này qua năm khác."

Buffett thường ghi chép vội vàng những bức thư khoảng 7.500 chữ của mình trên tập giấy viết màu vàng trong khi cả gia đình đang đi nghỉ ở Laguna. Ông thích tưởng tượng rằng ông đang viết cho chị gái Roberta, đã chuyển sang nước ngoài sinh sống từ nhiều năm trước, để cập nhật tình hình công ty cho chị. Những lá thư này được biên tập bởi Carol Loomis, bạn của ông ở tờ Fortune, nhưng vẫn giữ hầu như nguyên vẹn ngôn từ của Buffett. Và thực tế là chúng cũng giống hệt như cách ông vẫn nói chuyện ngoài đời với cách diễn đạt giản dị không hoa mỹ.

Các bản báo cáo thường niên của Berkshire được in trên giấy ráp mờ, ngoài bìa chỉ có tên công ty và một vạch sọc đen lớn. Bên trong không có hình các sản phẩm sôcôla của See's Candy, không có ảnh của Buffett và Munger với ánh mắt đăm chiêu mà tác giả của những bản báo cáo khác chắc chắn sẽ không bao giờ bỏ lỡ cơ hội sử dụng để phô trương chính mình, và cũng không có những hình trang trí hay hoa văn rực rỡ – từ đầu đến cuối chỉ toàn là chữ.

Buffett viết báo cáo thường niên rất hay một phần cũng vì ông rất giỏi đọc chúng. Nhưng những bản báo cáo mà ông đọc thường là những ấn phẩm bóng bẩy dành cho đại chúng, với mục đích tung hô thành tích của các nhà quản lý và thu hút các nhà đầu tư mới. Đa số chỉ có một vài dòng đại khái của CEO, và ngay cả những dòng này theo lệ thường cũng là do người khác viết hộ. Điều mà Buffett thấy thiếu trong hàng trăm bản báo cáo ông vẫn đọc mỗi năm là cảm giác rằng những người điều hành công ty đang nói chuyện trực tiếp với ông, không có sự cản trở của những bàn tay chuyên nghiệp chuyên trang trí và bóp méo thông tin.

Ngài Chủ tịch công ty Berkshire luôn tin tưởng chắc chắn rằng người chủ sở hữu của công ty có quyền được nghe CEO của nó nói trực tiếp về tình hình kinh doanh và cách ông ta đánh giá triển vọng công ty của họ trong hiện tại và tương lai. Bạn nên đòi hỏi quyền lợi này ở một công ty tư nhân và như vậy thì ở một công ty đại chúng bạn cũng nên đòi hỏi điều tương tự.

Buffett rất không bằng lòng với những CEO sử dụng đến thủ thuật không đàng hoàng chút nào là thay đổi thước đo. Khi có kết quả không như mong muốn, họ sử dụng "một hệ thống đánh giá linh hoạt hơn", tức là "bắn mũi tên chỉ thành tích kinh doanh lên một tấm vải trắng dùng để ngắm bắn sau đó mới cẩn thận vẽ vòng tròn tâm điểm xung quanh nó".

Ngược lại, trong những nguyên tắc kế toán của ông có một tinh thần đạo đức trong sáng. Vì Phố Wall thường rất coi trọng vấn đề hình thức, cho nên một CEO, cho dù chỉ với chút ít bản năng tự nhiên thôi thúc, cũng sẽ chỉnh chang lại các bản báo cáo của công ty trước khi đưa ra thị trường. Mối nguy hiểm nằm ở chỗ, sau khi đã qua mắt được công chúng, vị CEO đó sẽ dần tự lừa dối bản thân mình. Nó dẫn tới thực tế là rất nhiều người điều hành công ty không phải để đạt được thực tế kinh doanh tốt nhất mà là khiến cho các kết quả thể hiện trong các bản báo cáo cao hết mức có thể. "Về lâu về dài", Buffett cảnh báo, "một đội ngũ quản lý coi trọng hình thức kế toán hơn là bản chất kinh tế sẽ chẳng đạt được thành quả đáng kể nào ở cả hai phương diện".

CEO nên nói gì với công chúng? Theo lý thuyết, anh ta cần phải miêu tả công việc kinh doanh trên cùng một phương diện với người quản lý công ty. Nếu như Buffett trông đợi Ken Chace phải cung cấp một bản kê khai trung thực về nhà máy dệt, Buffett cũng nợ các nhà đầu tư đại chúng của mình (mặc dù không cùng mức độ chi tiết) một sự thẳng thắn tương tự.

Trên thực tế, các bản báo cáo của Berkshire cung cấp đầy đủ thông tin để người đọc có thể đánh giá công ty kể cả theo chiều hướng bất lợi nhất. Cũng giống như thời kỳ điều hành quỹ Buffett, ông luôn lặp đi lặp lại với các nhà đầu tư của mình là cơ hội giữ vững tỷ lệ tăng trưởng thành công như trong quá khứ là rất nhỏ. Ông giống một con chiên ngoan đạo và đáng kính vậy, việc xưng tội luôn khiến linh hồn ông thanh thản. Nếu có một điểm yếu trong các bản báo cáo của ông thì đó chính là vì Buffett thỉnh thoảng khiêm tốn đến mức phát ngán và liên tục tự kiểm điểm bản thân. Thế nhưng dường như sự khiêm tốn đó của ông chẳng làm ai ngồi lại và suy nghĩ quá lâu được, nhất là khi cổ phiếu Berkshire đang được giao dịch với giá cao đến chín tầng mây.

Năm 1982, nó đạt mức giá cao ngất ngưởng 750 đô-la. Con số hào nhoáng này phản ánh sự tăng giá của các cổ phiếu trong danh mục đầu tư của Berkshire, và điều này, đến lượt nó lại có được nhờ những tiến triển ở Washington. Paul Vocker, chủ tịch của Cục Dự trữ Liên bang, trước đó đã quyết định hạn chế tối đa các hoạt động cho vay trên thị trường chứng khoán. Hiệu ứng đầu tiên của chính sách này là một cuộc suy thoái nhỏ, nhưng sau đó thì lạm phát giảm. Và cho đến năm 1982, Volcker đã đủ tự tin để có thể thả lỏng lãi suất trở lại. Trong khi đó, Nhà Trắng lại khoác lên mình chiếc áo lạc quan. Ronald Reagan đã bỏ qua mối đe dọa của một kẻ ám sát trong tương lai và thông qua quyết định giảm thuế.

Trong một quãng thời gian rất dài, Phố Wall đã không biết đến điều gì khác ngoài nỗi sợ hãi. Giờ đây, giống như anh chàng kế toán đã phải bước đi dò dẫm rất lâu trong tầng hầm của pháo đài Phố Wall vừa sờ thấy công tắc và bật được điện lên, những chuyên viên môi giới và nhân viên ngân hàng trở lại bàn làm việc của họ tự tin hơn hẳn. Mùa hè năm 1982, lãi suất giảm nhanh… và nó cứ giảm tiếp… giảm mãi. Trái phiếu chính phủ có lãi suất 13,32% trong tháng Sáu, nhưng đến tháng Tám nó đã giảm xuống 8,66%. Ban đầu giá cổ phiếu cưỡng lại được sự kích thích này. Trong tháng Tám, còn liên tục giảm trong suốt tám ngày liền. Chỉ số Dow Jones đứng yên ở mức 777 điểm– thấp hơn rất nhiều so với 15 năm trước đó. Nhưng cuối cùng nó cũng phá vỡ đà đi xuống vào thứ Sáu ngày 13, với việc tăng 11 điểm. Nhưng nhạc điệu của niềm lạc quan vẫn chưa thể cất lên. Vào thứ Hai, chỉ số Dow Jones tiếp tục tăng thêm vài điểm nữa. Sau đó, ngày thứ Ba, đúng 10:41 sáng, Henry Kaufman, nhà kinh tế của Salamon Brothers, người luôn luôn có cái nhìn ảm đạm nhưng cũng được cho là có quả cầu thạch anh đoán trước được tương lai, đột nhiên tuyên bố những điều trái ngược hẳn với quan điểm bi quan của ông ta trước đây. Giáo sư của Ngày Tận Thế – hôm ấy tuyên bố rằng lãi suất sẽ tiếp tục giảm – ngược với những lời tiên tri trước đây của ông. Phát biểu ấy làm Phố Wall chấn động mạnh. Chỉ số Dow Jones lập tức tăng 38,81 điểm – mức tăng cao trong một ngày chưa từng có trong lịch sử. Ngày hôm sau, tờ Wall Street Journal tuyên bố cứ như thể họ đã biết trước từ lâu rằng tình hình sẽ diễn biến như thế: "Người ta nói đây là khởi đầu một thời kỳ bùng phát của những năm 1980". Mặt đất đã rung chuyển.

Đến ngày Quốc tế Lao động, thị trường đã tăng 100 điểm nữa. Đến tháng 10, nó lại tiếp tục tăng thêm 100 điểm. Trong năm 1983, kinh tế tăng trưởng trở lại, lạm phát lại quay về mức ổn định 3% như thời kỳ xa xưa. Thế giới bỗng khám phá ra rằng không phải họ có quá ít dầu mà là quá nhiều dầu. Giá trái phiếu tiếp tục tăng, khiến lãi suất dài hạn giảm xuống từ mức 15% của hai năm trước xuống còn 11%. Cùng lúc đó, thị trường chứng khoán tăng điểm vững chắc – một hiện tượng chưa từng thấy kể từ những năm 1960. Các đợt phát hành cổ phiếu mới, vốn không được ưa chuộng kể từ thời kỳ bùng phát

trước đây, lại rầm rộ trở lại. Hoạt động rao bán cổ phần của các quỹ đầu tư tương hỗ, một bóng ma khác lâu nay vẫn nằm yên trong tủ đồ của Phố Wall, giờ lại hồi sinh. Đến tháng Năm, chỉ số Dow Jones đạt mức 1.232 điểm, cao hơn tới 366 điểm so với thời điểm mà Business Week vội vã tuyên bố "chôn cất" nó. Giờ đây tờ tạp chí này lại bắt đầu nhắc tới một sự tái sinh. Như Buffett đã tiên đoán, những người ngồi yên trong khoảng thời gian u ám vừa qua để chờ đợi "một sự nhất trí vui vẻ" đã phải trả một cái giá quá đắt. Họ đã bỏ lỡ lần tăng điểm đến 42%. "Tin tờ Business Week khám phá lại thị trường chứng khoán làm cả Phố [Wall] rùng mình", Alan Abelson từ quỹ đầu tư Barron's nhận xét một cách châm biếm. "Mọi người bắt đầu hoang mang, bà góa than khóc, trẻ mồ côi gào thét, và lệnh đặt bán nhanh chóng tràn ngập thị trường."

Trong số những cổ phiếu tăng giá trong danh mục đầu tư của Berkshire, Washington Post, từng được mua với giá bình quân (sau khi đã điều chỉnh do tách cổ phiếu) ở mức 5 11/16 đô-la, bật lên mạnh mẽ nhất và đạt mức giá 73 đô-la; Affiliated, được mua với giá 5 đô-la khi không ai muốn đụng đến nó, đạt mức 38 đô-la vào thời điểm cuối năm. Interpublic, cổ phiếu của công ty môi giới quảng cáo tăng vụt lên từ 6⅜ đô-la lên đến 52 đô-la. GEICO, cổ phiếu được mua khi công ty đang ở trong thời kỳ đen tối nhất, cũng tăng lên gấp chín lần. Báo Times, được mua trong hai năm gần đó, thì tăng gấp đôi; RJR tăng 17%; General Foods tăng 40%. Đây đó Buffett cũng có thua lỗ. Berkshire lỗ 3 triệu đô-la vào Vornado, một chuỗi cửa hàng bán lẻ các thứ đồ giảm giá, và cả Sperry & Hutchinson, cả hai đều được mua vào những năm 1970. Và Buffett cũng không thành công với các cổ phiếu ngành luyện kim mà ông đã mua để phòng ngừa các rủi ro liên quan đến lạm phát. Nhưng tóm lại, nếu ban đầu Berkshire không nắm giữ bất kỳ cổ phiếu nào thì cho đến cuối năm 1983, công ty đã có một danh mục cổ phiếu có thể giao dịch trên thị trường với tổng giá trị là 1,3 tỷ đô-la. Tất cả đều bắt nguồn từ một dòng tiền mặt khiêm tốn mà Buffett lấy ra từ lợi nhuận của nhà máy dệt.

Cổ phiếu của bản thân Berkshire cũng rất đáng theo dõi trong năm đó. Giá của nó lúc đầu năm là 775 đô-la. Nhưng đến mùa xuân, nó chỉ còn kém ngưỡng 1.000 có 15 điểm và cao hơn 12 điểm so với chỉ số Dow Jones. Khi Buffett tiếp quản Berkshire, cổ phiếu của nó được giao dịch với giá 18 đô-la còn chỉ số Dow Jones ở mức 931 điểm, cao hơn nó 50 lần. Giờ đây chúng đã bằng vai phải lứa với nhau. Chỉ số Dow Jones kết thúc năm khá ấn tượng, ở mức 1.259 điểm. Nhưng Berkshire thì đã tăng lên đến 1.310 đô-la một cổ phiếu. Buffett bỗng nhiên có tài sản trị giá 620 triệu đô-la. Theo tờ Forbes, ông đã trở thành một trong những người giàu có nhất nước Mỹ.

Các cổ đông thúc giục Buffett tách cổ phiếu. Lý do căn bản – và cũng là một niềm tin vững chắc của hầu hết các công ty đại chúng – là cổ phiếu có giá thấp sẽ khiến nó có tính thanh khoản cao hơn và thường thu hút chú ý của công chúng nhiều hơn. Nhưng trong bức thư viết năm 1983, Buffett đã bác bỏ một kế hoạch chia tách cổ phiếu. Cắt một chiếc bánh ra thành nhiều miếng không làm tăng giá trị của nó lên. (Hãy thử làm thế với một chiếc bánh pizza mà xem).

Việc tách cổ phiếu chắc chắn sẽ thu hút thêm các nhà đầu tư mới và kích thích giao dịch. Hành động này còn có thể nâng giá cổ phiếu của Berkshire, ít ra là trong một thời gian ngắn. Nhưng đó chỉ đơn thuần là phân phối lại phần sở hữu của một nhà đầu tư trong tổng tài sản của công ty cho nhà đầu tư khác mà thôi. Nếu một số người bán cổ phiếu mình đang nắm giữ ra với giá cao hơn thì những người khác cũng phải trả số tiền nhiều tương đương để mua lại nó vào. Xét trên tổng thể của một nhóm các nhà đầu tư, các chủ sở hữu của Berkshire thì họ không giàu hơn lên một chút nào vì bản thân giá trị của những thứ mà họ sở hữu, như See's Candy hay tờ Buffalo News, và tất cả các doanh nghiệp còn lại, không hề bị ảnh hưởng. "Những hoạt động đắt đỏ này có thể quyết định ai sẽ là người được ăn bánh nhưng chúng không làm bản thân chiếc bánh to lên". Tính ra, những người sở hữu Berkshire còn nghèo đi một chút vì phải chi trả khoản hoa hồng không nhỏ cho công ty môi giới chứng khoán. Bản thân các công ty này ca tụng tỷ lệ quay vòng cổ phiếu dưới cái vỏ của "tính thanh khoản". Nhưng Buffett thì nhận xét mỉa mai rằng: những giao dịch kiểu đó chỉ có lợi cho "nhà cái" vì họ chính là người có quyền áp đặt "thuế" lên cho khách hàng của mình.

Thái độ của ông có vẻ hơi cực đoan, nhưng Buffett không muốn có bất cứ hành động nào đi ngược lại "triết lý về quyền sở hữu" của mình. Đa số các CEO thường không theo "triết lý" nào cả và họ cũng không để tâm nhiều tới nó. Nhưng Buffett thì đã suy nghĩ rất kỹ càng. Ông chủ tâm tập hợp một nhóm các cổ đông có cùng khuynh hướng với mình, những người sẽ tập trung vào giá trị dài hạn của công ty giống như ông. Nếu một người mua cổ phiếu Berkshire vì những lý do không liên quan gì mấy

đến giá trị cổ phiếu – ví dụ như vì có một vụ tách cổ phiếu và trong ngắn hạn giá của nó sẽ tăng chẳng hạn – thì rồi sớm hay muộn, một ngày nào đó họ cũng sẽ bán chúng đi. Buffett muốn ngăn không cho những kẻ ngoại đạo ấy tham gia vào công ty và làm đối tác của ông. Điều này cho thấy sự tận tụy sâu sắc của Buffett với Berkshire; công ty này đối với ông là một "nhiệm vụ cao cả" cũng giống như Anh quốc chính là "nhiệm vụ cao cả" của Churchill vậy.

Cũng trong bản báo cáo viết năm 1983, Buffett đã cho ra đời một danh sách các "nguyên tắc", một phần là nhằm thu hút và giữ chân những nhà đầu tư mà ông mong muốn. Bề ngoài, những luật lệ này không có gì đặc biệt. Về cơ bản chúng là một lời hứa rằng ông và Munger sẽ thẳng thắn với các nhà đầu tư và cẩn thận trong việc quản lý nguồn vốn của họ. Tinh thần của chúng tuy không hề xa lạ với tinh thần của Oliver Chace, bậc tiền bối ở thế kỷ XIX của Buffett. Tuy nhiên chúng lại mâu thuẫn với tinh thần của thời đại mà ông đang sống. Mục đích của ông là thu lợi nhuận từ sự phát triển dài hạn của các công ty được lựa chọn cẩn thận, chứ không phải từ việc nhảy vào và thoát khỏi chúng một cách nhanh chóng, bằng những trò ảo thuật tài chính, hoặc những chiêu cắt bánh và mua bánh (với thứ giá cả ngu ngốc). Nếu hiểu theo nghĩa rằng Buffett ghét sự thay đổi chỉ vì bản chất của nó là thay đổi thì đây là một khuynh hướng cực kỳ bảo thủ. Buffett thừa nhận sự ngại ngần trong việc đi vay nợ hay là sử dụng các công cụ tài chính hiện đại cho dù thái độ này của ông có thể ảnh hưởng không tốt đến lợi nhuận của Berkshire:

Với bất cứ cái giá nào được đề nghị, chúng tôi cũng không hề có ý định bán bất cứ doanh nghiệp nào đang hoạt động tốt mà Berkshire đang sở hữu, và chúng tôi cũng sẽ cân nhắc rất kỹ lưỡng khi bán những doanh nghiệp dưới chuẩn chỉ cần doanh nghiệp đó vẫn đang làm ra tiền và chúng tôi cảm thấy thoải mái với các nhà quản lý cũng như quan hệ của họ với nhân viên ở đó. Và khi chuyện đáng tiếc như vậy xảy ra thì chúng tôi hy vọng sẽ không lặp lại sai lầm và tham gia vào những doanh nghiệp như vậy nữa… Cần nhớ rằng, chơi bài kiểu rummi cho hai người (loại bỏ doanh nghiệp có ít triển vọng nhất của mình trong mỗi lượt chơi) không phải là phong cách của chúng tôi.

Trong những thời kỳ trầm lắng hơn thì điều này sẽ không có gì đáng chú ý. Nhưng những năm 1980 không phải là một thời kỳ bình thường đối với ngành tài chính. Nó là quãng thời gian nước Mỹ chứng kiến vô số những vụ thôn tính, các loại trái phiếu rủi ro cao, và mua bán bằng đòn bẩy. Các nhân vật điển hình của thời đại không còn là những nhà doanh nghiệp luôn thẳng thừng và hăng hái kiểu Oliver Chace nữa mà là những kẻ chuyên đi chia phần và chơi xúc xắc trên Phố Wall. Khẩu hiệu của chúng là "tính thanh khoản"; không chỉ cổ phiếu của các công ty mà bản thân các công ty đó cũng bị đưa ra làm trò tung hứng như những quân bài (thực vậy, tung hứng, sau đó mổ xẻ rồi lại lắp ráp, rồi lại phân chia lại). Đặc tính nổi bật của thời kỳ này là sự nhất thời; tín dụng lạm dụng tràn lan và kết quả của nó là sự bất ổn. Giả như Chace, trong một giây phút nào đó, có thể trở lại sống trong thế giới vốn trước đây rất ngăn nắp của ông, ta có thể tưởng tượng được ông sẽ kinh ngạc đến mức nào. Thế nhưng, vẫn giả thuyết ấy, nhưng là ông sống lại và đọc một số báo cáo thường niên của công ty ông (nay do Buffett viết), thì liệu ông có đi đến một sự ngạc nhiên khác rằng sao còn nhiều thứ vẫn y nguyên như thế?

Chương 13: NGƯỜI ĐÀN BÀ BÁN THẢM

Một câu hỏi mà Buffett luôn tự đặt ra cho bản thân trong khi đánh giá một công ty là, ông sẽ cảm thấy thoải mái đến đâu trong trường hợp giả định ông là đối thủ cạnh tranh của công ty đó, tất nhiên là với đầy đủ vốn, nhân viên, và kinh nghiệm trong cùng một ngành kinh doanh và các yếu tố tương tự.

Đã có lần vào mùa hè năm 1983, sau khi cân nhắc và đánh giá kỹ càng với câu hỏi trên, ông sải bước vào Siêu thị Đồ nội thất Nebraska, một khu mua sắm được bày biện ngổn ngang đối diện với nhà hàng thịt nướng Ross's. Ông tìm đường đi qua một khu rộng bày các loại ghế sô-fa có thể gấp lại được và các phòng ăn mẫu để đến khu vực bán thảm. Ở đây, giữa một núi những tấm thảm màu xanh phấn và màu be, ông nhìn thấy chủ cửa hàng, một người phụ nữ chỉ cao chừng một mét rưỡi, và lưng lại còn hơi còng. Nhưng theo thước đo của Buffett, bà ta có lẽ phải cao đến ba mét.

Rose Blumkin được những người ở Omaha biết đến với danh hiệu bà B, đang đi xem xét cửa hàng bằng một chiếc xe loại hay dùng trong các sân gôn. Bà lái xe dọc hành lang, hét lên với một nhân viên nào đó và hoa chân múa tay với sức lực dồi dào của một phụ nữ chỉ bằng nửa số tuổi 89 của bà. Má bà đỏ ửng, mái tóc màu nâu vàng được làm kiểu phồng lên, làm lộ ra màu xám ở thái dương. Ngay lập tức Buffett cảm thấy thà "vật nhau với một con gấu xám Bắc Mỹ" còn hơn là đọ sức với người đàn bà này, nhưng cũng chính vì vậy mà ông đã đến đây.

Một cách thận trọng, Buffett hỏi xem bà có muốn bán cửa hàng của mình cho Berkshire Hathaway không.

Bà B trả lời: "Có."

"Với giá bao nhiêu?" Buffett hỏi.

"60 triệu," bà B phát giá.

Họ bắt tay nhau, và Buffett đưa ra một bản thỏa thuận dài tới cả trang cho vụ mua bán lớn nhất của ông cho đến lúc bấy giờ. Bà B, người không thể viết tiếng Anh và cũng chỉ đọc được rất ít, điểm chỉ vào cuối trang. Vài ngày sau, Buffett đưa cho bà một tấm séc có trị giá bằng 90% của số tiền đã thỏa thuận (gia đình Blumkin giữ lại một lượng cổ phiếu nhỏ). Bà gấp tấm séc lại mà không cần nhìn và, như một cách để kết thúc câu chuyện, bà tuyên bố: "Ông Buffett, chúng ta sẽ nghiền nát mọi đối thủ cạnh tranh như nhét họ vào một cái máy xay thịt vậy".

Bà B giống nguyên mẫu trong những triết lý kinh doanh của Buffett đến mức ta có cảm giác như bà bước ra từ những trang thư của ông, như thể ông đã tạo ra bà để minh họa cho những đức tính tốt mà ông khâm phục nhất. Bà mạnh mẽ, quyết đoán và thực tế, những tính cách mà Buffett đã thấy ở người ông ở cửa hàng tạp hóa của mình, ở Ben Rosner một người bán lẻ hàng hóa và những người hùng khác trong con mắt ông. Câu chuyện cuộc đời bà rất quen thuộc và đậm chất Mỹ, những câu chuyện mà Buffett yêu thích. Đó là một kịch bản của Horatio Alger, được trình bày trên nền nhạc của vở nhạc kịch Người Kéo Đàn Trên Mái Nhà, đồng thời cũng được phóng đại gần như vượt quá sức tưởng tượng.

Rose Gorelick sinh ra vào đêm lễ Hanukkah – Lễ hội Ánh sáng của người Do Thái – vào năm 1893, ở một làng quê gần Minsk khi nước Nga còn nằm dưới sự cai trị của Sa Hoàng. Bà và bảy anh chị em đã phải cùng ngủ trong cùng một phòng, trên đệm rơm. Cha bà là một giáo sĩ Do Thái nhưng sự mộ đạo của ông chẳng mảy may tác động gì đến Rose, người nhận ra rằng những lời cầu nguyện của cha không mang lại cho gia đình cái gì dù chỉ là một tấm đệm. Bà thường thức dậy vào giữa đêm và thấy mẹ, một người bán hàng tạp phẩm, làm việc cật lực bên lò bánh. Không muốn mẹ phải quá vất vả, bà bắt đầu giúp mẹ những việc lặt vặt ở trong cửa hàng từ năm 6 tuổi. Một thực tế khác cũng ảnh hưởng đến việc hình thành nên tính cách của bà là những cuộc vây hãm và tàn sát đẫm máu người Do Thái mà dân Cossack tiến hành

Nhà Gorelicks không có tiền để đưa con đến trường (Rose chưa bao giờ biết thế nào là lớp học), nhưng bà học đọc và làm tính từ một gia đình giàu có. Chịu ảnh hưởng của mẹ, bà luôn tin rằng xin xỏ là một điều gì đó nhục nhã. Năm 13 tuổi, bà được nhận vào làm trong một cửa hàng đồ khô ở Minsk.

Năm 16 tuổi, bà đã trở thành người điều hành cửa hàng đó, một thiếu nữ mảnh khảnh quản lý năm người đàn ông. Bà cưới Isadore Blumkin vào năm 1914 và tiễn ông đi Mỹ, với hy vọng sẽ theo chân chồng sau đó. Nhưng chiến tranh nổ ra trước khi bà có thể ra đi. Vào mùa đông tuyệt vọng của năm 1917, khi châu Âu đang chìm trong biển lửa chiến tranh còn nước Nga thì bên bờ vực sụp đổ, bà quyết định bắt một chuyến tàu hỏa xuyên Siberia. Tại biên giới Trung Quốc, một lính gác người Nga chặn bà lại. Bà B, lúc đó còn không có hộ chiếu, nói với anh ta là bà đang mua da thuộc cho quân đội và hứa sẽ mang về cho anh một chai vodka khi quay lại. Sau đó, bà vượt qua Mãn Châu Lý đến Nhật Bản và kiếm được một chiếc giường trên một con tàu chở lạc. Sáu tuần sau bà đặt chân đến Seattle.

Từ năm 1919, bà và chồng định cư ở Omaha. Mặc dù không có một đồng xu dính túi, bà vẫn mời cha mẹ và anh em đến ở cùng một nhà. Isadore mở một cửa hàng cầm đồ và bán quần áo cũ. Để cuộc sống bớt phần khó khăn, bà B bắt đầu bày bán đồ nội thất trong tầng hầm của nhà mình. Bà không biết nói một từ tiếng Anh, nhưng con cái bà học tiếng ở trường đã dạy lại cho mẹ.

Năm 1937, ở tuổi 44, bà dành dụm được 500 đô-la và thuê một cửa hàng trên phố Farrnam, chỉ cách cửa hàng tạp phẩm Buffett cũ một quãng ngắn về phía đông. Với con mắt nhìn xa trông rộng, bà đặt tên cho cửa hàng là Siêu thị Đồ nội thất Nebraska. Một bức ảnh chân dung bà chụp ngày đó cho thấy một gương mặt quả quyết, mái tóc đen kéo thành búi, đôi quai hàm vuông toát lên vẻ cương nghị. Phương pháp kinh doanh và phương châm sống của bà là “Bán rẻ và nói thật”.

Những nhà sản xuất đồ nội thất có tiếng cho rằng việc bà bán với giá siêu rẻ là có hại cho công việc kinh doanh, và từ chối cung cấp hàng. Nhưng bà B là một nhà buôn khéo léo. Bà bắt tàu đến Chicago hoặc Kansas, nơi những nhà bán lẻ như Marshall Field đồng ý bán cho bà hàng tồn kho của họ với giá chỉ cao hơn giá gốc chút đỉnh. Khi hết hàng, bà sẵn sàng lấy đồ nội thất của chính nhà mình để bán. Một lần, một trong số những cô con gái lớn của bà nhận được điện thoại của mẹ: “Hãy dọn tủ chứa đồ của trẻ con đi. Ta có một khách hàng”.

Khi bà làm giấy đề nghị vay vốn, các chủ nhà băng đã từ chối thẳng thừng, kèm theo một cái cười khinh thị. Thực tế đó làm cho bà B rất ác cảm với “những kẻ tai to mặt lớn”. Nhưng ý chí vẫn thôi thúc bà tiếp tục. Bà làm việc 7 ngày một tuần, 52 tuần một năm, không ngày nghỉ. Thêm vào đó, bà khám phá ra mối đồng cảm giữa bà và những khách hàng trung lưu cần cù; bà coi họ là “những người Mỹ tuyệt vời”. Những khách hàng trung thành này luôn mang tiền đến mua khi bà B quảng cáo có hàng mới.

Năm 1949, nhà máy thảm Mohawk lôi bà ra tòa, buộc tội bà đã vi phạm luật công bằng mậu dịch. Mohawk đặt mức sàn cho giá bán lẻ thảm của họ là 7,25 đô-la cho một thước Anh. Trong khi đó, giá của bà B là 4,95 đô-la. “Thế chuyện đó có gì là sai?”. Vụ kiện bị bác bỏ. Ngay ngày hôm sau, vị thẩm phán tìm đến Siêu thị Đồ nội thất Nebraska và mua số thảm trị giá 1.400 đô-la.

Năm sau đó, bà B không đủ tiền trả cho các nhà cung cấp. Một chủ nhà băng đã “hữu nghị” cấp cho bà tấm ngân phiếu 50.000 đô-la với thời hạn thanh toán là 90 ngày. Trong một cố gắng tuyệt vọng để duy trì công việc kinh doanh, bà thuê một cửa hàng lớn, bán tống bán tháo 250.000 đô-la đồ nội thất trong ba ngày, và rồi thề là sẽ không bao giờ đi vay thêm một lần nào nữa. Vậy là, ở tuổi 57, bà B lại tự mình gây dựng từ đầu.

Bà rất nghiêm khắc với nhân viên, kể cả với những người trong gia đình. “Đồ vô tích sự kia!” bà thường hét lên. “Đồ ngu ngốc! Đồ lười biếng!”. Người giúp bà khắc phục lỗi lầm của chính bản thân là cậu con trai ôn hòa, Louie. Louie cũng say mê công việc như bà, nhưng phong cách của anh hòa nhã hơn hẳn. Khi bà B mắng mỏ một nhân viên bán hàng, Louie sẽ động viên tinh thần anh ta. Bà B đuổi việc người phụ tá; Louise sẽ thuê họ lại. “Mẹ rất cứng rắn”, Louie thừa nhận. “Tôi thì lại thích nhẹ nhàng một chút”. Cho dù bà B có nói gì, anh cũng vui vẻ đáp lại: “Mẹ, mẹ biết rõ nhất mà”.

Phương thức kinh doanh của bà B đơn giản đến mức không thể cưỡng lại được; bà mua số lượng lớn, hạn chế chi phí, và chuyển số tiền tiết kiệm được sang cho người tiêu dùng. Thông thường, mức giá bán ra của bà cao hơn 10% so với chi phí gốc nhưng nhiều trường hợp ngoại lệ cũng được chấp nhận. Khi một đôi vợ chồng trẻ đến cửa hàng, mắt mơ màng trước viễn cảnh sở hữu một bộ sô-fa gấp của riêng mình, bà B, người thuộc lòng giá bán buôn của từng mặt hàng, sẽ giảm giá ngay tại chỗ. Và cặp vợ chồng đó đương nhiên sẽ quay lại.

Đồ nội thất của Siêu thị xuất hiện mọi lúc mọi nơi trong cuộc sống của người dân nơi đây, từ tang lễ đến cưới xin, từ sinh con đẻ cái đến thăng quan tiến chức. Những người dân ở Omaha mua đồ nội thất từ cửa hàng của bà B có thể trả lại hàng khi họ chuyển chỗ ở hay con cháu họ muốn thay đồ mới. Tuổi tác không làm bà mất đi sự nhanh nhẹn. Mái nhà bị một trận bão lật tung, bà vẫn tiếp tục bán hàng. Cửa hàng bị hỏa hoạn tàn phá, bà phân phát ti vi miễn phí cho các nhân viên chữa cháy. Nghỉ ngơi là một điều gì đó xa lạ với bà. "Tôi không nói dối", bà nói. "Tôi không lừa đảo. Tôi không hứa điều gì mà tôi không thể thực hiện. Điều này đem lại may mắn cho tôi".

Susan Buffett có quan hệ thân thiết với gia đình Blumkin, và Warren được nghe vợ mình kể về cửa hàng kỳ lạ cung cấp đồ nội thất cho một nửa Omaha. Khi mới khởi nghiệp, Buffett đã thử mua cửa hàng nhưng bà B gạt lời đề nghị của ông sang một bên vì cho là "quá rẻ".

Nhưng việc bị từ chối chỉ làm ông quyết tâm hơn. Ông để tâm quan sát và nhận thấy bà B làm cho các đối thủ cạnh tranh, từng người một lần lượt phá sản. Trong những lần lái xe lòng vòng quanh thành phố với nhà văn Adam Smith, trong khoảng thời gian những năm đầu thập niên 1970, Buffett chỉ vào cửa hàng và đọc vanh vách các số liệu hoạt động – lượng hàng, diện tích bán hàng, doanh số, vân vân và vân vân.

"Thế tại sao anh không mua cửa hàng đó?" Smith thắc mắc.

"Đấy là cửa hàng tư nhân".

"Ồ".

"Thế nào tôi cũng sẽ mua nó", Buffett nói thêm. "Một ngày nào đó".

Khi ngày đó đến, Louie và ba người con của anh đang điều hành cửa hàng. Bà B vẫn là chủ tịch và người trực tiếp điều hành bộ phận bán thảm. Buffett được tin bà sẵn sàng bán cửa hàng nên đến gặp Louie trước để dò hỏi về giá cả và bảo đảm rằng ông hiểu đúng thứ tiếng Anh đặc sệt giọng Nga của bà B.

Trước khi thực hiện vụ mua bán, Buffett đã xem xét giấy tờ hoàn thuế của Siêu thị Nội thất, trong đó có ghi cửa hàng kiếm được 15 triệu độ-la trước thuế mỗi năm. Ông không hề thực hiện những biện pháp kiểm tra thông thường như yêu cầu kiểm toán hoặc kiểm tra kho hàng, các khoản phải thu và tài sản. Một người bình thường khi bỏ tiền ra mua một căn nhà có thể còn xem nhiều giấy tờ hơn Buffett khi ông quyết định chi 60 triệu đô-la. Cách tiếp cập của ông có vẻ hơi kỳ lạ trong bối cảnh hiện đại, nhưng nó lại phù hợp với quan điểm của J.P. Morgan Jr. rằng những đánh giá tổng quát về một người làm kinh doanh chủ yếu nên dựa trên cá tính của người đó. Theo ngôn ngữ của Buffett, nếu ông không thể tin tưởng nhà Blumkin, làm sao ông có thể trở thành đối tác của họ?

Tương tự như những câu chuyện khác về Buffet, người ta rất muốn hỏi, mọi thứ thực sự là đơn giản đến thế sao? Câu trả lời là ông có khả năng giữ cho mọi việc thật đơn giản. Năm 1982, ngay trước thương vụ với bà B, ông cho in một tờ "Tìm mua" miêu tả những tiêu chí căn bản của ông cho một vụ mua bán. Ông hứa sẽ trả lời các lời đề nghị một cách nhanh chóng – "Thường là không quá năm phút đồng hồ". Điều Buffett muốn nói là ông sẽ không phí thời gian vào những thứ phức tạp. Đề nghị đưa ra phải thực sự thuyết phục được ông – và cửa hàng của gia đình Blumkin chắc chắn đã làm được điều đó.

Siêu thị này là cửa hàng bán đồ nội thất lớn nhất trong vùng với doanh thu hàng năm khoảng 100 triệu đô-la. Ở Omaha, hai phần ba số đồ nội thất bán ra xuất phát từ đây – một tỷ lệ đáng kinh ngạc khiến ngay cả những doanh nghiệp bán đồ nội thất hàng đầu trong cả nước cũng phải chịu thua. Thực vậy, các chuỗi cửa hàng bách hóa như Dillard's (có doanh thu hàng năm khoảng 4 tỷ đô-la) từ chối bán đồ nội thất ở Omaha vì bà B là một đối thủ cạnh tranh quá mạnh. Theo cách nói của Buffet thì mọi phòng khách gia đình ở Omaha đều phải nộp phí tại của hàng của bà B.

Sức ép cạnh tranh mà Siêu thị tạo ra với các đối thủ lớn đến nỗi việc vận chuyển thêm sộ-fa mới từ những bang khác tới phải được thực hiện bằng các xe tải không dán chút quảng cáo nào nhằm tránh làm cho các nhà buôn ở các thành phố khác nổi giận [khi nhìn thấy tên Siêu thị – ND]. "Nếu có một ai đó quảng cáo máy giặt Maytag, bà ấy sẽ xé tan tờ quảng cáo đó và dán lên quảng cáo Maytag của riêng

bà", Buffett thán phục. "Cạnh tranh với bà ấy đúng là ác mộng".

Don Daly, người bạn từ hồi bán máy bắn bi của Buffett, có mặt ở Omaha vào ngày ông mua cửa hàng. Sau bữa tối với thịt nướng quen thuộc, Buffett đưa Danly tham quan Siêu Thị Nội Thất, kể lại thiên tiểu thuyết của "gia đình Blumkin tuyệt vời", tỉ mỉ đến từng chi tiết. Một vị khách khác, Norman Lear, nhà sản xuất ở Hollywood nói: "Buffett hâm mộ bà B như một đứa trẻ. Ông nói về bà ấy như một cậu bé kể về bà mình".

Buffett không hề có ý định tự điều hành hay giám sát cửa hàng, ông muốn những người quản lý cũng có cảm giác như mình, sẵn sàng nhảy chân sáo khi bắt đầu một ngày làm việc mới. Bà B là một bức chân dung phóng to – gần như một bức hý họa – của một nhà kinh doanh tự lập và tự lực. Buffett trả bà mức lương 300.000 đô-la, trong khi mức lương – mới được tăng thêm – của bản thân ông cũng chỉ là 100.000 đô-la một năm. Ông thường xuyên nhắc đến bà như một trong những "vị anh hùng" của mình.

Chắc chắn là ông đã nhìn thấy ở bà hình bóng của bản thân, tuy không hoàn toàn trùng khớp nhưng về bản chất thì không thể lẫn vào đâu được. Sự giống nhau không chỉ thể hiện ở những thói quen đến độ như bị ám ảnh của bà (ở tuổi 90, bà vẫn làm việc vào không sót ngày nào trong năm, mỗi ngày từ 10 đến 12 tiếng), hoặc sự thận trọng bẩm sinh với việc vay vốn ngân hàng (cửa hàng rộng đến 43 ba mẫu Anh của bà không hề được dùng để thế chấp), hoặc, như Buffett diễn tả, bà "khởi nghiệp với 500 đô-la và khiến tất cả mọi người phá sản". Sự giống nhau giữa hai người còn nằm ở việc kiên trì theo đuổi một mục tiêu duy nhất. Khi Omaha World-Herald hỏi về bộ phim yêu thích của bà, bà B trả lời: "Tôi không rảnh". Món cốc-tai ưa thích? "Không có! Những kẻ bê tha sẽ phá sản". Vậy thì, sở thích của bà là gì? Lái xe vòng quanh và dò xét các đối thủ cạnh tranh.

Một phóng viên đến thăm bà B ở nhà riêng nhận thấy phòng khách của bà trông giống như một phần mở rộng của phòng trưng bày sản phẩm. Các mẫu ghế đôi, bàn nước gắn kính lấp lánh, những bức tượng nhỏ bằng pha lê và đồng thau được sắp xếp như ở trong cửa hàng. Nhãn ghi giá hàng dán kín trên chiếc chụp đèn. Bà B không dành nhiều thời gian ở đây và không bao giờ tiếp đãi khách. "Tôi không ưa những kẻ thuộc tầng lớp thượng lưu", bà tâm sự. "Những kẻ đó chỉ nhìn ta bằng nửa con mắt khi ta nghèo túng; tôi không bao giờ quên điều đó."

Là một người nhập cư không biết chữ, bà hoàn toàn đồng ý với tất cả những điều mà Buffett đã từng viết về sự ngu ngốc của việc phức tạp hóa vấn đề một cách không cần thiết. Bà không hề biết đến các khái niệm được dạy ở trường kinh doanh như "độ co dãn", nhưng bà có thể nói cho Buffett bảng quyết toán của cửa hàng chính xác đến từng đồng xu. Buffett kể với khán giả ở Trường Kinh doanh Columbia là bà B hiểu về khấu hao và cộng dồn "hơn bất cứ ai đang có mặt trong căn phòng này", mặc dù bà không hiểu chúng theo những thuật ngữ kế toán. Theo cách nhìn của ông, bà có một thiên tài bẩm sinh, đó là khả năng tập trung vào một lĩnh vực chuyên môn duy nhất. Điều này rất giống cách Buffett nhìn nhận bản thân mình (Ông đã tác động để trường Đại học New York trao tặng cho bà B bằng tiến sĩ danh dự về khoa học thương mại, một vinh dự mà bà chia sẻ với chủ tịch Cục Dự Trữ Liên Bang Paul Vocker và CEO của Citicorp Walter Wriston).

Một người khách đến thăm thấy bà đang làm việc vào chiều chủ nhật, mặc một chiếc áo len và bộ vét sọc nhỏ, với một mẫu thảm trong giỏ xách. Bà có khiếu hài hước sắc sảo và một trí nhớ tốt, bà miêu tả lại một cách sống động cái ngày bà gặp hai cô con gái của Sa hoàng ở Minsk, chỉ một thời gian ngắn trước khi họ bị xử bắn.

Nhìn thấy một người phụ nữ đang ngắm nghía một tấm thảm, bà nhẹ nhàng đánh chiếc xe điện đến bên cạnh cô ta. Sự cảnh giác, gần như là nghi ngờ hiện rõ trên khuôn mặt bà.

"39 đô-la. Hàng đẹp đấy".

"Tôi có màu xanh và hồng rồi", người phụ nữ ngập ngừng nói.

"Nó sẽ hợp với tất cả các màu."

Nói xong, bà lái xe về phía quầy thu tiền. Một nhân viên bán hàng đang nói chuyện điện thoại với một khách hàng chưa trả tiền thảm.

"Dập máy đi", bà B nói ngay. "Loại người như hắn sẽ phải xuống địa ngục thôi. Hắn phải tự thấy xấu

hổ về bản thân mình".

Nhân viên bán hàng vẫn đang cố giải quyết vấn đề.

"Dập máy! Nói chuyện với hắn ta chẳng ích gì đâu".

Người nhân viên đang căng tai để nghe các chi tiết – một điều gì đó về chuyện màu sắc không đúng yêu cầu.

"Tôi có được như hôm nay là nhờ vào tính thật thà. Hãy nói 'Tạm biệt' và gác máy đi! Tên đó sẽ bị ung thư vì hắn ta là một kẻ lừa đảo."

Nếu không nhìn thấy những mạch máu nổi lên trên da, người ta khó có thể đoán được tuổi thật của bà bởi bà trông trẻ hơn rất nhiều so với cái tuổi chín mươi có lẻ của mình. Bà chỉ ăn rau và hoa quả, thức giấc lúc 5 giờ sáng, không tập thể dục và ngoài chuyện phải thay đầu gối, bà có một sức khỏe hoàn hảo. Đây có lẽ là điều Buffett khâm phục nhất.

Ông không thể chịu đựng được ý nghĩ là sức khỏe sút kém (hoặc cái chết) sẽ khiến ông phải ngưng làm việc, và thường đùa rằng ông đã tính đến chuyện quản lý công ty thông qua những buổi lên đồng nếu ông có qua đời – (Buffett lúc nào cũng dùng những câu nói đùa để che đi nỗi lo lắng thực sự của mình). Đối với một người luôn luôn bị ám ảnh bởi cái chết như Buffet, hình ảnh của bà B giống như một vỏ bọc. Trong bức thư gửi tới các cổ đông của mình, Buffett công khai đề cập tới mối liên hệ giữa tuổi tác của bà B và của ông:

Tôi thấy rõ ràng là bà ấy tiến bộ hơn qua từng ngày và có thể phát huy hết tiềm năng của mình trong vòng 5 hay 10 tới. Vì vậy, tôi đã thuyết phục ban quản trị bãi bỏ luật nghỉ hưu-bắt buộc-ở-tuổi-100. (Và cũng có vẻ là đã đến lúc rồi: càng ngày, tôi lại càng thấy thấy cái luật đó trở nên ngớ ngẩn hơn).

Nhược điểm của bà B chính là tính khí càng ngày càng khắc nghiệt. Bà bất đồng gay gắt với hai cháu trai, vốn là những người mặc nhiên có quyền thừa kế và đồng thời là quản lý của cửa hàng. Một trong số họ, Ronald Blumkin, quá ngán ngẩm với những lời mắng mỏ của bà nội đến mức hai người không còn nói chuyện với nhau nữa. Buffett bỏ qua hạt sạn này của gia đình Blumkin một cách dễ dàng – thậm chí là rất dễ dàng – vì Siêu thị luôn luôn đạt được mức lợi nhuận cao.

Buffett coi trọng gia đình Blumkin đến mức Berkshire mua thêm một doanh nghiệp gia đình thứ hai: cửa hàng trang sức Borsheim's ở Omaha. Borsheim là một trường hợp sét đánh đến hai lần. Năm 1948, em gái của bà B và chồng đã mua cửa hàng này, lúc đó nó còn rất khiêm tốn. Rebecca và Louis Friedman đã thoát ra khỏi nước Nga bằng cách đi về phía tây qua Latvia. Borsheim trở thành cửa hàng trang sức lớn thứ hai trên toàn nước Mỹ (chỉ sau Tiffany's ở New York). Giống như Siêu thị Nội thất, cửa hàng đã hoàn thiện phương thức bán hàng số lượng nhiều/giá rẻ mà một khi đã được áp dụng sẽ tự động được duy trì. Dĩ nhiên, lợi nhuận từ kim cương cao hơn nhiều so với thảm trải sàn.

Theo quan sát của Buffett, hai cửa hàng có những ưu thế giống nhau. Cả hai đều có một "bức tường chắn" bảo vệ khiến cho các đối thủ cạnh tranh không thể rút ngắn được khoảng cách. (Sự căm ghét của Buffett đối với sự cạnh tranh, xuất phát từ vụ rắc rối với các tờ báo ở Buffalo, là một trong những điểm đáng chú ý trong sự nghiệp của ông). Và không ai có thể cạnh tranh được với Siêu thị Nội thất mà không phải bỏ ra một số tiền đầu tư đáng kể và sẵn sàng cho một trận chiến dai dẳng – hai điều này tạo nên một bức tường chắn gần như bất khả xâm phạm khiến các đối thủ cạnh tranh nản lòng, thậm chí không muốn nghĩ đến việc thử vượt qua nó.

Thực vậy, chỉ việc đứng cạnh quầy thu tiền của Siêu thị Nội thất và nghe tiếng chuông đặt hàng đổ liên hồi cũng đủ làm cho Buffet thích thú. Ông đã khiến việc đưa khách đến thăm qua chỗ bà B trở thành một điều không thể bỏ qua; ông còn cung cấp xe buýt cho buổi họp thường niên của Berkshire để cho các cổ đông có thể đến thăm cửa hàng. Trên phương diện tinh thần, Siêu thị đã thay thế xưởng dệt xây bằng gạch đỏ ở New Bedford để đóng vai trò doanh nghiệp đầu đàn của Berkshire. Còn trên thực tế, số tiền mà Buffet kiếm được sau 15 tháng bước chân sang lĩnh vực nội thất gần như tương đương với số tiền ông thu được sau 19 năm lăn lộn trong ngành dệt may.

Sự so sánh trên mang đầy tính hình tượng vì xưởng dệt Hathaway hoàn toàn tương phản với Siêu thị. Nó chẳng có gì nổi bật so với các đối thủ cạnh tranh; người tiêu dùng thậm chí còn không biết đến sự

tồn tại của nó. Như Buffett hay nói đùa một cách cay đắng là không ai đi vào một cửa hàng bán quần áo nam giới và nói: "Tôi muốn một một bộ vét sọc nhỏ có lớp vải lót Hathaway".

Trong khi tốc độ quay vòng sản phẩm nhanh chóng ở chỗ bà B khiến cho tiền vốn không bị đọng lại ở hàng tồn kho thì xưởng dệt lại ngốn rất nhiều vốn. Mỗi lần một nhà sản xuất nào đó nâng cấp nhà xưởng, Berkshire và tất cả các nhà máy dệt khác cũng phải làm điều tương tự. Như vậy, không ai có lợi thế – không có bất kỳ một bức tường chắn nào – nhưng tất cả các nhà sản xuất sẽ phải đổ thêm vốn.

Mặc dù Buffett có biết đến những lựa chọn tốt hơn, ông thỉnh thoảng vẫn bị mê hoặc bởi ý nghĩ chỉ cần đầu tư thêm một chút nữa thôi thì mọi việc có thể thay đổi. Giữa những năm 1970, ông còn mua thêm một nhà máy dệt nữa ở Manchester, New Hampshire. Trên giấy tờ, vụ mua bán là một món hời. Nhưng hóa ra nó lại trở thành một thảm họa. Khi hồi tưởng lại, Buffett nhận ra rằng dệt may là một cái bẫy:

Nếu chỉ xem xét một cách riêng rẽ thì quyết định đầu tư của mỗi công ty có vẻ là hợp lý và sẽ tiết kiệm được chi phí; nhưng nếu nhìn một cách tổng thể thì các quyết định này trung hòa lẫn nhau và trở nên bất hợp lý (cũng như khi mỗi người đang xem một cuộc diễu hành cho rằng mình có thể nhìn rõ hơn nếu kiễng chân lên).

Các cổ đông càng ngày càng thắc mắc tại sao ông vẫn duy trì đầu tư vào lĩnh vực dệt may. Buffett trả lời là các nhà máy cung cấp nhiều việc làm cho địa phương, công đoàn rất hợp tác, và ông hy vọng vào một khoản lợi nhuận khiêm tốn. Thêm vào đó, ông cảm thấy có trách nhiệm với Ken Chace, người đã điều hành công ty từ ngày mới bắt đầu. Ông thường nhắc nhở các cổ đông của mình rằng chính những nỗ lực của Ken Chace trong ngành dệt may đã đem lại nguồn vốn tạo động lực cho Berkshire phát triển. Nhưng trong các cuộc nói chuyện riêng, ông thỉnh thoảng lại cảnh báo Chace: "Có vẻ như nhà máy dệt bắt đầu cần thêm tiền mặt thì phải. Tôi không thích điều đó chút nào".

Chace tiếp tục làm việc cật lực – gần như (mặc dù chưa đến mức đó)… bà B. Ông thay đổi mẫu mã sản phẩm và chất liệu vải. Ông nâng cấp máy móc. Ông cải thiện quan hệ với lãnh đạo công đoàn (họ biết rằng ông chủ của ông ở Omaha là một người bủn xỉn). Nhưng ông không thể vượt lên trên các đối thủ cạnh tranh, vốn đang xuất hiện ngày một nhiều. Từ chuyện này, Buffett rút ra một bài học chung, đó là: một nhà quản lý giỏi chưa chắc đã có thể vực dậy một công ty tồi. Đây cũng là một chân lý hiển nhiên về các công việc kinh doanh đang gặp vấn đề nói chung: "Ngay cả sự lột xác cũng hiếm khi dẫn tới bước ngoặt…"

Năm 1980, Buffett cho ngừng sản suất ở Manchester và giảm số khung dệt vải ở New Bedford xuống còn một phần ba. Dù vậy, năm 1981, kinh doanh dệt may vẫn lỗ 2,7 triệu đô-la, ngang với những năm tồi tệ nhất trong thời kỳ của Seabury Staton. Buffett bảo Chace: "Nếu anh không giảm được tổng chi phí thì tôi sẽ phải đóng cửa nhà máy". Nhưng Chace – trong sự ngạc nhiên đến buồn bã của Buffett – đã vượt qua được.

Việc mua Siêu thị Nội thất vào năm 1983 càng làm cho sai lầm của Buffett trong lĩnh vực dệt may hiện lên rõ nét. Cuối cùng ông cũng công khai (mặc dù vẫn chưa thẳng thắn) thừa nhận rằng sự sùng bái đối với Ben Graham đã khiến ông, trong một thời gian quá dài, bám lấy những ngành kinh doanh già cỗi như dệt may và bỏ lỡ cơ hội từ những thương vụ kiểu như với bà B.

Tôi đã trì hoãn quá lâu việc tìm ra một con đường mới, một phần vì hầu hết những điều tôi học được từ người thầy bảo thủ của mình đã (và sẽ vẫn) cực kỳ có giá trị.

Nhưng giờ đây, suy nghĩ của ông đã "thay đổi hoàn toàn". Năm sau đó, Chace nghỉ hưu. Người thay thế ông, Garry Morrison, một người có bằng quản trị kinh doanh trong lĩnh vực dệt may, đòi được cấp thêm vốn. Buffett từ chối. Và không có nguồn vốn mới rót vào, rõ ràng là nhà máy tiếp tục thua lỗ. Năm 1985, Buffett cho đóng cửa nhà máy.

400 công nhân người Bồ Đào Nha, đa phần đều có tay nghề, được thông báo trước vài tháng và được đào tạo nghề mới, nhưng có lẽ rất nhiều trong số họ, nếu không phải là tất cả, cuối cùng chỉ nhận được những công việc trả lương thấp hơn. Họ đòi hỏi tiền bồi thường cao hơn hợp đồng đã bảo đảm, và theo David Lima, thư ký-thủ quỹ của Công Đoàn Dệt May Hoa Kỳ tại New Bedford, họ được bồi thường thêm một tháng lương hay tương tự thế. "Nhưng đối với những người mất việc, số tiền đó

chẳng thấm vào đâu”, Lima nói.

Công đoàn yêu cầu được gặp riêng Buffett. Ông lạnh lùng trả lời rằng ông chẳng thấy có lý do gì để gặp mặt. Theo cách nhìn của Garry Morrison: “Warren muốn công bằng. Ông công bằng nhưng không quá hào phóng”.

Buffett rất nhạy cảm đối với sự miêu tả tính cách kiểu đó. Trước khi kết thúc sự việc, ông nhấn mạnh rằng trong năm năm trước, 250 nhà máy dệt khác cũng phải đóng cửa. Trong thời gian đó, nhà máy dệt của Berkshire đã thua lỗ hơn 5 triệu đô-la. Buffett cho rằng để nhà máy có thể hoạt động lâu như vậy, ông đã tìm ra “biện pháp dung hòa,” ít khắc nghiệt đối với công nhân hơn Adam Smith (nguyên bản) nhưng quyết liệt hơn Karl Marx – nghĩa là, sẵn sàng cho phép “lợi nhuận thấp hơn mức bình thường” nhưng không chấp nhận “thua lỗ kéo dài.”

Dĩ nhiên, ở Buffet, trong hai khuynh hướng trên, khuynh hướng “Marxist” mờ nhạt hơn hẳn. Ông sẵn sàng giảm bớt sự khắc nghiệt trong khuynh hướng của Adam Smith, và hy sinh “vài điểm phần trăm” tỷ lệ sinh lời của mình – nhưng ông sẽ không từ bỏ [lý thuyết của] Smith. Thực vậy, ý chính trong bài luận của ông là từ bỏ Smith – từ bỏ con đường tư bản chủ nghĩa – sẽ đồng nghĩa với thất bại. Vị anh hùng được che dấu một cách vụng về trong bài luận của Buffett chính là bản thân ông, vì đã đi theo Smith và không chỉ bó hẹp trong ngành dệt may. ”Sát thủ” trong ngành này là một nhà máy dệt khác: Burlington Industries. Burlington, ông nhận xét, đã không đa dạng hóa; nhà máy đã bám lấy ngành dệt. Trong những năm tháng thành công rực rỡ của Buffett ở Berkshire, Burlington đã tái đầu tư 3 tỷ đô-la vào dệt may và trở thành nhà máy dệt lớn nhất nước Mỹ. Tuy vậy, hiệu quả mà nó mang lại là điều đáng bị đặt câu hỏi. Trong hơn 21 năm, cổ phiếu của Burlington chậm chạp leo từ mức 60 lên 68. Sau khi giảm trừ tác động của lạm phát, các nhà đầu tư vào công ty đã mất hai phần ba giá trị tiền đầu tư, tính theo sức mua tương đương. Marx có thể ủng hộ điều này, nhưng Smith – và Buffett – thì chắc chắn là không.

Hậu quả đáng tiếc mà các nhà đầu tư phải gánh chịu cho thấy điều gì có thể xảy ra khi tâm trí và sức lực bị đổ vào một giả thuyết không chính xác. Trường hợp này tương tự như đối với con ngựa của Samuel Johnson. “Một con ngựa có thể đếm đến 10 là một con ngựa xuất sắc – nhưng không phải là một nhà toán học xuất sắc”.

Và một công ty dệt may được quản lý tốt không có nghĩa là việc làm ăn kinh doanh của nó cũng tốt.

Ken Chace, từ sau khi nghỉ hưu, ông sống gần bờ biển bang Maine, đánh giá việc Buffett đã để cho nhà máy dệt hoạt động trong 10 năm là quá lâu. Ông nhấn mạnh rằng ông rất trân trọng kinh nghiệm làm việc cùng Buffett – “Thật khó có thể miêu tả là tôi thích làm việc với ông ấy đến mức nào” – nhưng vẫn mong muốn được biết điều mà Buffett chưa bao giờ tiết lộ. “Có một điều vẫn luôn làm tôi băn khoăn,” Chace thừa nhận, “Tôi chưa bao giờ hiểu vì sao ông ấy lại chọn tôi. Khi tôi từ chức, ông ấy chỉ nói: ‘Tôi vẫn nhớ là anh luôn hết sức thẳng thắn với tôi từ ngày đầu tiên tôi bước vào nhà máy’. Đó là tất cả những gì ông ấy nói”.

Số phận sau này của xưởng dệt chứng thực nhận xét của Chace là Buffett đã chậm chân trong việc đóng cửa nó. Máy móc bị bán đấu giá cho những người mua đồ phế thải với một số tiền nực cười là 163.122 đô-la. Những khung dệt vải mua năm 1981 với giá 5.000 đô-la một khung bị bán lại vào năm 1985 với giá sắt vụn là 26 đô-la. Nhưng Buffett khăng khăng giữ nhà xưởng ở đường Cove. Khu đất của nhà máy được các công ty sản xuất màn lụa, bộ phận lắp ráp sân khấu, mẫu phân tích dữ liệu – và những công ty khác không có hơi hướng gì của những tháng ngày hoàng kim của nghề dệt may – thuê lại. Trụ sở chính cũ, nơi Seabury Stanton kiêu ngạo trị vì từ trong tháp ngà, sẽ trở thành văn phòng của BHC Inc. – Bất Động Sản Berkshire Hathaway – cái tên như một ký ức thoáng qua về nhà máy dệt vĩ đại một thời từng đứng như một con tàu mục ruỗng ở cực nam của thành phố.

Chương 14: THẬP NIÊN 1980

Năm 1984, Buffett gặp J.Richard Munro, CEO của Time Inc., tại trụ sở bề thế của công ty trong tòa nhà Rockerfeller Center ở New York. Berkshire sở hữu 4% cổ phần của Tập đoàn Time. Buffett và Munro thường bàn luận với nhau về lĩnh vực truyền thông. Giờ đây, cả hai người đều biết, có tin đồn rằng Tập đoàn Time đang là đối tượng sẽ bị thôn tính.

Buffett nghĩ ông có thể giúp người khổng lồ trong ngành xuất bản tạp chí thoát khỏi vụ thôn tính này. "Anh nghĩ thế nào về một hiệp sĩ áo giáp trắng? [white knight – nhà đầu tư muốn mua lại một công ty sắp bị bán cho một bên thứ ba không được mong đợi]" ông hỏi. Theo cách nói thông thường của những năm 1980 thì Buffett đang đề nghị một thỏa thuận. Theo lời của Munro thì:

Warren có thể là một cổ đông lớn và đồng ý sẽ không bao giờ bán đi số cổ phần của mình. Ông ấy có thể là người mà chúng tôi đang trông đợi. Vấn đề nằm ở chỗ, khi chúng tôi trình bày chuyện đó với ban quản trị, họ đã hỏi lại: "Warren Buffett là ai thế?"

Một công ty, đặc biệt là một gã khổng lồ như Time, có thể nghĩ rằng bản thân mình sẽ chẳng bao giờ phải đối mặt với các hành động thôn tính cả. "Nhưng đó là trước khi những rắc rối nghiêm trọng nảy sinh, trước khi tất cả chúng tôi phải trằn trọc suy nghĩ hàng đêm liền", Munro nhấn mạnh. Time nhận ra rằng nó cũng không phải là ngoại lệ. Dưới áp lực ngày càng mạnh mẽ từ phía đối thủ – Tập đoàn Truyền thông Warner Time cuối cùng cũng phải sáp nhập với Tập đoàn này; và việc đó làm đảo lộn hoàn toàn tình hình tài chính của công ty. Trên thực tế, Time là ví dụ điển hình nhất về hậu quả của những tính toán sai lầm dẫn tới việc tự sụp đổ trong thời đại của những vụ sáp nhập. Hối hận thì cũng đã muộn màng, Munro chỉ còn biết ngậm ngùi khi nói về lời đề nghị của Buffett: "Chúng tôi thật quá dại dột khi không chấp nhận nó".

Munro – và rất nhiều người khác nữa – rồi sẽ nhận ra những thay đổi lớn đang diễn ra. Tại First Boston, một công ty ít tên tuổi, nơi mà chỉ mới một thập kỷ trước, số nhân viên phụ trách các vụ mua bán và sáp nhập chỉ dừng ở con số 4 thì nay con số này là 110 và họ liên tục dàn xếp những thương vụ mới hàng ngày, thậm chí là hàng giờ. Và nhịp độ tiến triển trong công việc của họ rõ ràng là càng ngày càng mạnh mẽ. Năm 1975, tổng giá trị các thương vụ mua bán và sáp nhập ở Phố Wall mới chỉ là 12 tỷ đô-la; đến năm 1984, con số này đã tăng tới 122 tỷ. Nhân viên các ngân hàng đầu tư, lâu nay bị coi là những kẻ ù lỳ, chậm chạp bỗng nhiên trở thành mục tiêu của những ánh mắt soi mói và ghen tị. Trẻ trung, giàu có, đầy quyền lực và đỏm dáng trong những bộ đồ màu đỏ, họ tự cho phép mình ăn to nói lớn và làm những nhà quản lý trên Phố Main[76] kinh hãi.

Trong vòng một thế kỷ, Phố Wall chỉ lo việc cấp vốn theo mệnh lệnh của các doanh nghiệp khách hàng. Giờ đây tình thế đã đảo ngược. Những tay môi giới ở Phố Wall đã dành quyền chủ động; Phố Main chỉ còn là hàng hóa trao đổi trong các vụ mua bán giữa họ. Những kế hoạch thâu tóm được hỗ trợ bởi một loại hình tài chính mới mẻ, trái phiếu rác (junk bond), được thử nghiệm lần đầu bởi công ty Drexel Burnham Lambert, và được các nhà đầu tư chấp nhận như một phương thức đảm bảo chi trả cho bất kỳ cái giá trên trời nào mà những kẻ muốn mua lại đề nghị. Trên phương diện này, thập niên 1980 có vài điểm tương đồng với những thời kỳ đầu cơ khác. Thực vậy, Fred Carr, điển hình thất bại của thị trường thời kỳ Bùng phát (Go-Go Market), đã trở lại với tư cách là người đứng đầu First Executive, công ty mua vào nhiều nhất trái phiếu rác của Drexel.

Dĩ nhiên, đầu cơ chẳng phải là chuyện gì mới mẻ đối với Phố Wall, kể cả cuộc chạy đua sáp nhập cũng vậy. Nhưng cấu trúc của Phố Wall đã thay đổi hẳn. Giờ đây, người kiểm soát các công ty trong danh sách Fortune 500 đa số là các cổ đông chuyên nghiệp như các quỹ tương hỗ và quỹ lương hưu. Và những nhà đầu tư này vậy đều gật đầu trước lời đề nghị hấp dẫn rồi cuốn gói ra đi. Trước đây, ít nhất là tại một công ty đang hoạt động hiệu quả, cam kết của các cổ đông lớn đối với ban lãnh đạo của công ty là họ sẽ đóng vai trò như một nhân tố chống lại các vụ thôn tính. Nhưng đến giữa những năm 1980, hiệu lực của những cam kết như vậy thường không lâu hơn thời gian tồn tại của một tách cà phê trên phố. Andrew Sigler, CEO của Champion International, kêu ca rằng cổ đông của ông thay đổi quá nhanh khiến ông chẳng còn biết họ là ai.

Cách nhìn của Buffett cũng thay đổi. Đã có thời gian, quan điểm của ông về Phố Main chỉ thuần túy xuất phát từ góc nhìn của một cổ đông. Giờ đây, ở tuổi trung niên, ông đồng cảm với các giám đốc điều hành – như Dick Munro và Andrew Sigler. Ông nghi ngờ những kẻ tìm mua các công ty và tác động tiêu cực mà họ gây ra đối với ban quản trị của các công ty này, đồng thời rất cảnh giác với mức giá cổ phiếu đã bị đẩy lên tận mây xanh vì cơn sốt thôn tính. Lại một lần nữa, ông cảm thấy rằng Phố Wall đã đi quá xa, giống như điều từng xảy ra ở trong thời kỳ Bùng phát. Nhưng lúc này Buffett không hề nghĩ đến việc bỏ qua thị trường. Trên thực tế, ông còn hy vọng tiến hành một số vụ mua bán lớn.

Bước đi đầu tiên của Buffett trong trò chơi lớn có thể xác định được. Đó là từ ngày 26/2/1985. Khi đang có mặt ở Washington, Buffett nhận được một cú điện thoại từ Tom Murphy, bạn ông và đồng thời là chủ tịch của Capital Cities.

"Anh bạn, anh sẽ không thể tin được chuyện này đâu", Murphy bắt đầu câu chuyện. "Tôi vừa mới mua ABC. Anh phải đến đây ngay và nói cho tôi cách để kiếm đủ tiền trả cho nó".

Thomas S. Murphy, cũng như Buffett, là con của một chính trị gia. Cha ông, một thẩm phán ở Brooklyn, đã sớm cho ông tiếp xúc với những vị khách như Thomas Dewey và Al Smith. Sau quãng thời gian tươi đẹp của tuổi thơ – tận hưởng những nghỉ hè ở vùng đồng quê, chơi đánh gôn trong câu lạc bộ gia đình – Murphy vào học Trường Kinh doanh Harvard. Một người bạn học, James Burke (sau này là chủ tịch của Johnson & Johnson), nghĩ rằng Murphy có tài năng thiên phú trong lĩnh vực chính trị. Cao lớn với mái đầu bắt đầu hói, Tom gần như dễ mến đến mức không thể cưỡng lại được. Ông có một phong cách dễ gần, không chút giả tạo và thường gọi người đối thoại là "anh bạn". Sau một thời gian ngắn làm việc cho Levers Brothers, ông nhận công việc quản lý một trạm phát thanh UHF mới bị mua lại có trụ sở ở đường Albany của công ty Truyền thông Hudson Valley và được trả 18.000 đô-la mỗi năm.

Hudson Valley là một công ty khiêm tốn, có trung tâm phát thanh đặt tại nhà riêng của một bà sơ đã nghỉ hưu, đã xoay sở để thu mua lại một trạm phát thanh khác và chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng vào năm 1957, với giá 72 xu một cổ phiếu. Một vài năm sau, Murphy chuyển đến New York, làm việc ở trong một văn phòng ốp đá nâu trông khá ấm cúng, và gọi Daniel Burke (em trai của James) tới làm cấp phó cho mình. Trong nhóm, Murphy tập trung vào chiến lược và thực hiện các vụ mua bán, trong khi Burke tỉ mỉ hơn thì quản lý các hoạt động thường nhật. Công ty này, nay được biết đến với cái tên Capital Cities, dần dần xây dựng được một đế chế trong ngành phát thanh, cung cấp truyền hình cáp và xuất bản. Dù vậy, phong cách của công ty chẳng hề mang dáng dấp phong cách của một đế chế chút nào. Murphy và Burke dành quyền tự quyết rộng rãi cho các công ty con của họ và duy trì một văn phòng công ty hết sức đơn giản. Capital Cities không có ban luật pháp và cũng không có nhân viên quan hệ công chúng. Murphy tằn tiện đến mức có lần ông chỉ cho sơn hai mặt nhìn ra đường của trụ sở công ty ở đường Albany – và bỏ qua những mặt nhìn ra sông Hudson. Sự kết hợp giữa tầm nhìn của Murphy và khả năng tiết giảm chi phí hiệu quả của Burke đem lại mức lợi nhuận cao cho công ty trong nhiều năm liền.

Buffet gặp Murphy lần đầu vào quãng đầu những năm 1970, và hiểu rằng người không lãng phí sơn vào những vị trí không thật cần thiết cho ngay cả trụ sở công ty của mình chính là mẫu người tương tự bản thân ông. Ông mua 3% cổ phiếu của Capital Cities (Cap Cities) vào năm 1977, và sau đó ít lâu quyết định bán đi sau khi cổ phiếu này đã tăng giá đến chóng mặt – một quyết định mà về sau này chính Buffett đã gọi là "sự ngớ ngẩn nhất thời". Trong khi đó, Murphy và Burke bắt đầu tham khảo ý kiến của Buffett trước khi đưa ra quyết định quan trọng. Một lần nọ, khi Walter Annenberg đang cân nhắc việc bán đế chế xuất bản của ông, bao gồm những ấn bản đầy triển vọng như TV Guide và Daily Racing Form, Buffett nói: "Murph, tại sao chúng ta không mua lại công ty này theo tỷ lệ 50 – 50 nhỉ?". Thế là họ đến gặp Annenberg ở Beverly Hills và đề nghị cái giá 1 tỷ đô-la.

Annenberg từ chối, và Buffett cùng với "anh bạn" của mình đến một cửa hàng Swensen's[77] – chỉ là hai anh chàng bình thường với khoảng 1 tỷ đô-la để dìm nỗi buồn trong ly sữa khuấy kem. Nhưng giấc mơ trở thành đối tác với Murphy của Buffett không hề kết thúc ở đó. Ông thường tuyên bố rằng Murphy và Burke là bộ đôi ăn ý và mạnh nhất nước Mỹ.

Buffett cũng thể hiện sự quan tâm nhiều hơn, chứ không phải chỉ là thoảng qua, với ABC. Trong những năm cuối thập niên 1990, ABC đồng ý để International Telephone & Telegraph mua lại, nhưng

Bộ Tư pháp đã cản trở việc đó. Buffett đang có mặt ở Sở Giao dịch Chứng Khoán Thái Bình Dương khi vụ mua bán đổ vỡ. Ông quay sang Ed Anderson, phụ tá của Munger, và nói: "Anh biết không, Ed, ABC hoàn toàn nằm trong tay những kẻ kiếm lời từ chênh lệch giá. Tôi ước gì mình có tiền". Ông mua một phần cổ phiếu của ABC vào năm 1979, và thêm một lượng nữa vào năm 1984. Khi Buffett nhận cuộc điện thoại của Murphy, Berkshire đã sở hữu 2,5% cổ phiếu của ABC.

Murphy cũng muốn có ABC, công ty sở hữu những đài truyền hình địa phương đầy hứa hẹn và là một viên ngọc sáng giá của hệ thống truyền hình toàn quốc. Cuối năm 1984, rõ ràng là Ủy ban Truyền thông Liên bang (FCC) sẽ nới lỏng quy định về việc cho phép một doanh nghiệp sở hữu các đài truyền hình, điều này khiến cho vụ sáp nhập có khả năng thực hiện được. Không lâu sau đó, Murphy đến gặp Leonard H. Goldenson, kiến trúc sư 79 tuổi và là giám đốc điều hành của ABC, tại tòa nhà của ABC ở New York. "Leonard," ông bắt đầu, "tôi không muốn ông ném tôi xuống từ tầng 39, nhưng tôi có một ý này". Goldenson đã không ném ông xuống. Ông biết rằng ABC đang bị nhòm ngó bởi những kẻ tấn công mà nếu chúng thành công, sẽ phá công ty – công trình cả đời ông – ra thành từng mảnh vụn. Nếu ông phải bán, tốt hơn hết là bán cho Murphy, người sẽ giữ công ty nguyên vẹn.

Hai ngày sau, Buffett gặp Murphy và Burke ở New York.

Buffett bắt đầu bằng những lời thận trọng: "Hãy nghĩ xem việc này sẽ thay đổi cuộc đời ông như thế nào," Buffett cảnh báo. Murphy và Burke hiểu ngay lập tức. Cap Cities, vốn sở hữu các tạp chí như Woman Wear's Daily và Kansas City Star, không được những người ngoại đạo biết đến rộng rãi. Murphy và Burke có một đời sống kín đáo. Giờ đây, Murphy, một con chiên Công giáo ngoan đạo, người thích dừng lại ở Nhà Thờ Thánh Patrick trên đường đi làm sẽ bị đẩy vào hội những nhà quản lý của các hãng truyền thông đi xe limousine đến chỗ làm.

Murphy cảm động vì suy nghĩ đầu tiên của Buffett là về "vấn đề cá nhân" của ông. Nhưng ông vẫn muốn tiếp tục.

Buffett có một băn khoăn khác mà cả Murphy lẫn Burke đều không lường trước được. Nếu Cap Cities mua ABC, thì theo thứ luật rừng ngược đời của Phố Wall, bản thân Cap Cities cũng sẽ trở thành mục tiêu bị thôn tính.

"Chúng ta làm gì với chuyện ấy bây giờ hả anh bạn?" Murphy hỏi.

Buffett nói: "Anh nên sắm lấy một chú khỉ đột 900 trăm pound làm vệ sĩ. Ý tôi là một người nào đó sở hữu số cổ phiếu đáng kể và sẽ không bán không cần biết giá cả ra sao". Dĩ nhiên, người đó phải rất giàu và tuyệt đối trung thành.

"Thế sao anh không đóng vai chủ khỉ đột ấy đi, anh bạn?"

Về sau khi kể lại việc này, Buffett nói rằng cho đến tận thời điểm đó, ông không hề hình dung ra vai trò nào cho bản thân mình. Tuy nhiên, trong đầu ông còn có chú khỉ đột nào khác nữa đâu? Thực vậy, ấn tượng của Burke là ông đã suy nghĩ thấu đáo về tất cả mọi chuyện. Ngay khi Murphy đề nghị thì Buffett đã đưa ra hai trở ngại đối với việc ông tham gia.

Cap Cities sở hữu một đài truyền hình ở Buffalo. Nếu Berkshire trở thành chú "khỉ đột" của Cap Cities thì, theo luật của FCC, một trong hai tài sản, đài truyền hình hoặc tờ Buffalo News sẽ phải đem bán. Bufffet nói ông không thể bán tờ News. "Tôi đã đầu tư cả cuộc đời mình vào thứ đó", ông ghi nhận. Murphy đồng ý bán đài truyền hình.

Vấn đề thứ hai thì khó giải quyết hơn. Lại theo quy định của FCC, Buffett không thể đồng thời là thành viên trong ban quản trị của cả Washington Post lẫn Cap Cities. Ông có cảm tình mạnh mẽ với tờ Post và với cả gia đình Graham. Ông muốn cân nhắc mọi chuyện.

Họ chia tay, và Buffett bay về Omaha. Sau khi suy nghĩ thấu đáo, ông quyết định rằng nếu ông rời khỏi ban quản trị tờ Post nhưng vẫn giữ cổ phần, mối quan hệ giữa ông và tờ báo này vẫn sẽ tiếp tục như cũ[78].

Đêm đó, ông gọi điện cho Murphy. Tính toán trước hết tất cả các con số, ông lập tức đề nghị rằng Berkshire sẽ mua 3 triệu cổ phiếu của Cap Cities với giá 172,50 đô-la một cổ phiếu. Đây là giá hiện

hành trên thị trường (từ mức giá ban đầu là 72 xu)[79]. Murphy đồng ý ngay lập tức. Giờ đây, Buffett có một thỏa thuận để mua 18% cổ phần của Cap Cities với giá khoảng nửa tỷ đô-la – gấp tám lần vụ mua bán gần nhất với bà B, và 50 lần khoản đầu tư đầu tiên vào lĩnh vực truyền thông với tờ Washington Post. Đổi lại, Cap Cities sẽ dùng nguồn vốn cổ phần từ Berkshire để trả số tiền cần thiết cho kế hoạch mua ABC.

Nhưng các cuộc thương thuyết với ABC vấp phải một chướng ngại bất ngờ. Bruce Wasserstain, đồng chủ tịch chuyên trách về sáp nhập ở First Boston, là người đại diện bên bán. Tay nhân viên ngân hàng to con, đầu tóc rối bù này có thể khiến cho bên mua trả giá hớ nhưng lại rất cáo già khi làm việc cho bên bán. Giá đầu tiên mà Cap Cities đưa ra là 110 đô-la một cổ phiếu, dưới tác động của Wasserstein, Murphy, Burke và Buffett miễn cưỡng nâng giá lên 118 đô-la – gấp đôi giá cổ phiếu hiện hành của ABC. Nhưng Wasserstein vẫn tiếp tục đòi hỏi nhiều hơn. Ngày 12/3, Murphy chán nản tìm tới tòa nhà chọc trời màu đen nằm trên đại lộ Thứ Ba của Skadden Arps Slate Meagher & Flom để nói với Joseph Flom, luật sư của ABC là Cap Cities muốn rút khỏi thỏa thuận. Nhưng Flom không để cho Murphy ra đi. Ông ta khăng khăng là vụ mua bán có thể được cứu vãn.

Buổi chiều hôm đó, cả hai bên lại gặp nhau ở Skadden. Đây là một nhóm những nhân vật rất có tiếng tăm trong thập niên 1980, bắt đầu với Flom, người tiên phong với những vụ thôn tính nhỏ trong những năm 1950. Giờ đây, không có vụ sáp nhập nào có thể hoàn tất mà không có bàn tay của ông. Bạn và cũng là đối thủ lâu năm của ông trong các cuộc chiến sáp nhập là chuyên gia chống lại các vụ thôn tính Martin Lipton, làm việc cho Cap Cities. Wasserstein, một tay sừng sỏ trong số những nhà môi giới sáp nhập, dẫn đầu một nhóm các nhân viên ngân hàng làm việc cho ABC. (Cap Cities, do thành kiến của Buffett và Munger, không sử dụng ngân hàng đầu tư để cố vấn cho họ). Cùng tham gia cuộc họp là các nhân vật quan trọng của Cap Cities và ABC.

Nhưng cuộc thảo luận thực sự chỉ diễn ra giữa hai người: Buffett và Wasserstein. Michael Mallardi, giám đốc tài chính của ABC, bị ấn tượng bởi sự đối lập: một người hòa nhã và thoải mái đến từ miền Trung Tây nước Mỹ, với một nhân viên ngân hàng thông minh, quyết đoán, sinh ra ở Brooklyn – tuy nhỏ tuổi hơn nhưng không hề bị lép vế. Wasserstein nhận thấy Buffett đối đáp với vẻ đóng kịch thường thấy trong các cuộc thương thuyết và làm dịu không khí bằng những câu nói đùa. Anh ta cảm thấy thích đấu trí với ông. Nhưng khoảng cách giữa họ là những hơn 100 triệu đô-la. Lúc này, giọng của Wasswestein căng thẳng hơn một chút. Anh ta khăng khăng đòi hỏi, bên cạnh tiền mặt, cổ đông của ABC cần được nhận giấy bảo đảm quyền mua cổ phiếu của Cap Cities. Nói theo cách khác, Wasserstein muốn họ có quyền lựa chọn giữ lại hay không một phần của công ty mà họ đang bán. “Cách nhìn của chúng tôi là, nếu Buffett thực sự là một người thông minh như vậy – nếu ông ta muốn mua thì tại sao chúng tôi lại muốn bán?” Wasserstein nhớ lại. “Chúng tôi muốn có một lá bài độc”.

Buffett nhất quyết phản đối. Ông đưa ra một bài phát biểu nhỏ, đại ý nói ông ghét phải phát hành cổ phiếu, một việc mà ông đã phê phán trong báo cáo thường niên của mình, và thực sự, đã trở thành một điều cấm kỵ ở Berkshire. Sau đó Wasserstein cũng đáp trả bằng một bài phát biểu khác, phản bác rằng cổ đông của ABC xứng đáng được hưởng một phần lợi thế. Rồi anh ta dẫn cả nhóm ABC ra ngoài. Cuộc thương thuyết đi vào bế tắc.

Khi nhóm ABC quay lại, Buffett nhượng bộ. “Tội biết mình rồi sẽ hối hận vì làm việc này”, ông bắt đầu – và tuyên bố rằng Wasserstein sẽ có được giấy bảo đảm. Những người của ABC choáng váng sững sờ. Bây giờ cả hai bên phải tính toán xem giấy bảo đảm sẽ có giá trị như thế nào. Các chuyên gia máy tính của Wasserstein bắt đầu phân tích một dãy các con số. Buffett, người chịu trách nhiệm tính toán cho Cap Cities, chỉ đơn giản làm những phép tính ấy trong đầu.

Buffett đã tiết kiệm được tiền thuê ngân hàng đầu tư, nhưng Wasserstein đã dành được phần thắng. Không giống Munger, người làm ra vẻ không quan tâm lắm, có thể Buffett muốn có ABC một cách hơi quá mức – công ty mà giờ đây ông đã trở thành cổ đông cá nhân lớn nhất. Như Buffett đã tiên đoán, ông sẽ hối hận về thỏa thuận bảo đảm[80].

Thêm vào đó, cái giá ông mua Cap Cities – 16 lần doanh thu – là rất cao đối với một học trò của Graham. Như ông thừa nhận với tờ Business Week: “Ở trên đó, Ben sẽ không vỗ tay khen ngợi tôi về quyết định này đâu”. Buffett đang đánh cược là Murphy và Burke có thể sẽ cắt bỏ những đài truyền hình làm ăn không hiệu quả của ABC và tăng lợi nhuận. Và trên thực tế, Buffett đã gần hết các lựa

chọn. Giá cổ phiếu đang tăng cao, và khi Berkshire phát triển, Buffett cần phải có những khoản đầu tư lớn; những khoản nhỏ trở nên không thích đáng. Ngoài lĩnh vực dầu khí, 3,5 tỷ đô-la cho ABC là vụ sáp nhập lớn nhất từ trước đến giờ.

Kỷ lục này không nằm trong danh sách được lâu. Một loạt các vụ mua bán khác nối tiếp nhau, rất nhiều trong số đó là không thiện chí. Các ngân hàng đầu tư, phá vỡ truyền thống lâu đời của mình, khi quay sang tấn công các khách hàng cũ. Kẻ đi mua lại trở thành người bị mua lại. Phố Wall trở thành chiến trường.

Những kẻ tấn công cũng có vài thứ để ăn mừng. Họ tự tạo cho bản thân cái vỏ bọc là "Người bảo vệ" cho những thành phần không có tiếng nói, hoặc, ít ra là những nhà đầu tư nhỏ. Vào tuần lễ diễn ra vụ mua bán lớn của Buffett, T. Boone Pickens xuất hiện trên trang bìa của tờ Times, tự xưng mình là kẻ thù của lãnh đạo những công ty "không thể bị lật đổ". Một nhà buôn trên giấy như Pickens không thực sự mua, chứ đừng nói đến chuyện cơ cấu lại bất kỳ doanh nghiệp mục tiêu nào của anh ta. Anh ta chỉ đơn giản là mua đủ số cổ phiếu của công ty để rồi sang tay cho những kẻ theo đuổi khác – và kiếm được một món kha khá cho bản thân.

Nhưng chiến thuật của một số giám đốc điều hành ở các công ty bị biến thành mục tiêu cũng không kém phần ích kỷ. Nhiều người trong số họ trả lại thư xanh [thư chào mua], một kiểu hối lộ (lấy tiền từ túi của các cổ đông) để những kẻ tấn công bỏ đi và cho phép giám đốc điều hành giữ được công việc của họ. Ngay cả những công ty lớn như Walt Disney (bị Saul Steingberg gửi thư xanh) cũng bị dọa đến mức phải xì tiền ra. Những doanh nghiệp khác, như Hãng dầu Phillips, bị Carl Icahn làm cho điêu đứng khổ sở, quá tập trung vào việc làm bản thân không còn hấp dẫn đối với những kẻ đang nhòm ngó tới mức nó tự phá hoại việc kinh doanh của bản thân trước khi những kẻ tấn công có thể làm điều đó.

Trò chơi kỳ lạ này đem lại một cơ hội cho Buffett. Ông nghe được từ một số giám đốc điều hành rằng công ty của họ đang bị bao vây. Buffett nảy ra ý nghĩ là Berkshire có thể đóng vai trò một "người giữ trẻ" hấp dẫn. Công ty có tiếng là có một chủ sở hữu ổn định và không hay lăng xăng quấy rầy. Vì không cần đến nguồn tài chính ở ngoài, công ty có thể hành động nhanh chóng. Đối với một giám đốc điều hành đang tuyệt vọng, bán công ty cho Buffett sẽ là giải pháp thứ ba ngoài việc chịu thua những kẻ tấn công hoặc tự hủy hoại bản thân với bức thư xanh. Với suy nghĩ này trong đầu, trong các bức thư, Buffett bắt đầu ca ngợi Berkshire như một bến đỗ an toàn "cho những doanh nghiệp phù hợp – và những cá nhân phù hợp – chúng tôi có thể cung cấp một ngôi nhà ấm cúng".

Vào mùa thu năm 1985, Buffett có cơ hội của mình. Scott & Fetzer là một tập đoàn ở Ohio, tuy ít người biết tới nhưng không phải là nhỏ, với các sản phẩm từ Bách Khoa Toàn Thư Thế Giới đến máy hút bụi Kirby. Phố Wall đã bỏ qua công ty này cho đến năm 1984, khi Ralph Schey, chủ tịch, cố mua đứt công ty với giá 50 đô-la một cổ phần bằng vốn vay. Giá ông đưa ra khá rẻ (chỉ cao hơn 5 đô-la so với giá trị trường của cổ phiếu), và các nhà đầu cơ, cảm giác rằng giá đó sẽ bị vượt qua, trả giá lên đến 53 đô-la. Chỉ trong vòng hai tuần, một cái giá khác – ở mức 60 đô-la đã xuất hiện – từ Ivan Boesky, nhà buôn bán chênh lệch giá. Boesky, một giao dịch viên kiêu ngạo và không hề biết điều, đã trở nên cực kỳ giàu có nhờ vào sức mạnh từ mối quan hệ với Drexel. Dĩ nhiên, lúc này vẫn chưa ai biết rằng Boesky đang giao dịch dựa trên những thông tin nội bộ bất hợp pháp (và vì thế mà phải đi tù). Hắn chỉ đơn giản là biểu tượng của văn hóa kiếm tiền nhanh chóng ở Phố Wall. Schey, thuộc kiểu người chất phác, cảm thấy khó chịu khi nghĩ đến chuyện làm việc cho Boesky, và hoãn thỏa thuận vì Boesky khăng khăng yêu cầu rằng thỏa thuận phải bao gồm một khoản "phí giải tán cho Boesky". Schey từ chối hắn ta – nhưng giờ đây ông gặp phải vấn đề. Boesky sở hữu 7% cổ phiếu và sẽ bán cho người ra giá tiếp theo.

Schey vội vàng chắp vá một thỏa thuận mua đứt bằng vốn vay nợ mới với giá 62 đô-la, nhưng kế hoạch này bị đổ bể. Tồi tệ hơn nữa, những hành động vội vàng và thiếu cẩn trọng của ông lại đẩy cổ phiếu vào tay của "người buôn bán chênh lệch giá", những nhà đầu cơ ngắn hạn (như Boesky) mà mục tiêu đầu tiên, cuối cùng và duy nhất là bán công ty. Bây giờ Schey phải tìm được một người mua trước khi những bán chênh lệch giá kịp làm điều đó. Vào mùa hè năm 1985, Schey kinh hoàng phát hiện ra Steven Rales, một nhà tài phiệt 34 tuổi, và Mitchell, người em trai 29 tuổi, sở hữu 6% cổ phần của công ty. Anh em nhà Rales là điển hình cho một thế hệ những kẻ tấn công mà dường như mới bước sang tuổi trưởng thành chưa được bao lâu. Chỉ với rất ít vốn (nhưng rất nhiều khoản nợ), họ đã thôn

tính một chuỗi các công ty nhỏ và giờ đây, tin tưởng vào sức mạnh vô biên của đòn bẩy tài chính, họ đang hướng ánh mắt thèm thuồng về phía Scott Fetzer. Ralph Schey đang phải đối mặt với hiện thực của thập niên 1980.

Buffett cũng muốn có Scott Fetzer – và ông cũng mua một phần cổ phiếu. Công ty có lợi nhuận cao, và Bách Khoa Toàn Thư Thế Giới là loại thương hiệu xuất bản mà Buffett ưa thích. (Việc ông đọc cuốn sách này khi còn là một cậu bé cũng để lại ấn tượng không nhỏ). Sau khi đã theo dõi những cố gắng khó nhọc của Schey qua tin tức trên báo, ông cảm giác có một cơ hội cho mình. Tháng 10, ông gửi đi một bức thư ngắn: “Chúng tôi sở hữu 250.000 cổ phiếu. Chúng tôi luôn yêu thích công ty của Ngài. Chúng tôi không tham gia vào các vụ mua bán không thân thiện. Nếu Ngài muốn thực hiện một vụ sáp nhập, hãy gọi điện cho tôi”.

Đối với Schey, đây là món quà từ trên trời rơi xuống. Ông đồng ý gặp Buffett và Munger ở Chicago, nơi họ bàn bạc về một vụ mua bán trong bữa tối. Sáng hôm sau, 22/10, Buffett đề nghị mua bằng tiền mặt với giá 60 đô-la một cổ phiếu, Schey có hai yêu cầu: không có “điều khoản thay đổi khi hoàn cảnh trở nên không thuận lợi” (một lỗ hổng trong các hợp đồng cho phép bên nhát gan rút ra ngay trước khi hợp đồng có hiệu lực) và không có “phí giải tán”. Thông thường, những yêu cầu đó sẽ được truyền đạt qua nhân viên ngân hàng đầu tư, nhưng Buffett không thuê ngân hàng đầu tư. Ông chỉ nhún vai và gợi ý rằng Schey nên viết một bản hợp đồng. Một tuần sau, với số tiền 315 triệu đô-la, Buffett đã có một chiến lợi phẩm quý giá.

Lượng tiền mặt của Buffett đến từ một vụ mua bán khác cũng trong tháng 10: Phillip Morris thực hiện một vụ thôn tính bắt buộc (và không thân thiện) với General Foods. Berkshire, cổ đông lớn nhất của công ty thực phẩm, kiếm được khoản lãi 332 triệu đô-la. “Tôi không buồn về chuyện đó”, Buffett cười tủm tỉm. Cổ phiếu của ông lại vươn đến một đỉnh mới, 2.600 đô-la một cổ phiếu. Cũng trong tháng đó, Buffett có tên trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes, theo sau Sam Walton, Ross Perot, Hary Helmsley và một số người khác.

Hiển nhiên là các vụ thôn tính đã khiến Buffett giàu lên rất nhiều. Nhưng nếu không tính đến các khoản lợi nhuận khổng lồ thu được, ông không có gì giống với hình ảnh điển hình của một nhà buôn trong thời kỳ của các vụ mua bán sáp nhập. Khi so sánh ông với Ronald O. Perelman, hình mẫu của những tay buôn bán công ty, Buffett giống với một hình ảnh đối lập hơn.

Cả hai người đều cố hết sức mua lại các công ty, có khả năng đánh giá sắc sảo, và trên phương diện của một nhà đầu tư, có nhiều điểm chung hơn mọi người nghĩ. Perelman tránh đụng vào lĩnh vực công nghệ và tìm kiếm những công ty có dòng tiền mặt mạnh. Giống như Buffett, ông chọn tầm nhìn dài hạn và, về cơ bản, là một người chuyên về tài chính chứ không phải là một nhà quản lý. Có lần ông trả lời tờ Forbes là ông đọc kĩ lưỡng 10 bản báo cáo thường niên mỗi tuần.

Mặt khác, Perelman quyết tâm thực hiện đến cùng các vụ mua bán thiếu thiện chí; Buffett thì không. Perelman bị hấp dẫn bởi đòn bẩy tài chính; Buffett thì tránh xa nó. Cuối cùng, Buffett tham gia vào các vụ mua bán chỉ với tư cách là cổ đông trong một công ty đại chúng, và số tiền ông thu được cũng tương ứng với cổ phần của ông so với các cổ đông khác. Điều này không đúng với phần lớn những người thực hiện các vụ mua bán vốn thu lợi từ những cách khác (như phí thực hiện) mà chỉ có thể thực hiện được nếu là người trong cuộc.

Cụ thể, Perelman cho các cổ đông của Technicolor và Forbes ra rìa – hai công ty đã làm ông giàu có – theo lời đồn là với một cái giá cực kỳ bất công, và bị bao vây bởi việc kiện cáo sau mỗi vụ. Buffett đã đồng ý làm chứng với tư cách là một nhân chứng về mặt chuyên môn chống lại Perelam, nhân danh một nguyên đơn, bạn của ông Bill Ruane, người sở hữu cổ phiếu của MacAndrews và Forbes. Theo cách nói của một luật sư tham gia vào vụ kiện tụng, Buffett được trông đợi sẽ nói là Perelman “đã lừa đảo các cổ đông”. Perelman hùng hồn phủ nhận rằng ông không làm chuyện đó. Nhưng vụ kiện được hòa giải đã ngăn ngừa một vụ đối đầu thú vị.

Cùng lúc Buffett tiếp quản Scott Fetzer, Perelman thử nghiệm luật mới của Phố Wall – một khi đã bị cuốn vào cuộc chơi này, một công ty, với vai trò một pháp nhân độc lập, sẽ sụp đổ. Như Connie Bruck chỉ ra trong cuốn Dạ Tiệc Thú Săn Mồi, cuộc tấn công của Perelman vào Revlon có những yếu tố của một cuộc đấu tranh giai cấp. Michel Bergerac, nhà chủ tịch quý tộc của công ty mỹ phẩm coi

Perelman, người hay hút xì gà và những anh chàng tư bản tài chính của Drexel là "bọn chủ tiệm cầm đồ". Ông sẵng giọng đuổi họ đi, và nói là sẽ không bán công ty. Perelman chế nhạo lại, miêu tả một Bergerac lờ đờ, người có một căn hộ với quản gia ở Paris (Peralman gọi đó là "lâu đài" của ông ta), là điển hình cho sự phung phí của các chủ doanh nghiệp. Ở những giai đoạn bình thường, cuộc tấn công này sẽ chỉ đơn thuần là ảo tưởng. Pantry Pride, công cụ mà Perelman dùng cho trận chiến, chỉ có giá trị ròng là 145 triệu đô-la, trong khi Revlon đáng giá hơn 1 tỷ đô-la. Nhưng Perelman, có nguồn vốn từ trái phiếu rác, đã thắng thế. Revlon là của ông, và Bergerac mất việc. Ông ta đã sai khi nói Revlon không thể bị mang ra bán. Sự thực là tất cả mọi thứ đều có thể bị bán.

Vào tháng 11/1985, một tuần sau khi Perelman giành lấy chiến lợi phẩm của mình (thực tế, ông quyết định giữ lại tòa lâu đài và người quản gia), Buffett có mặt tại một hội nghị chuyên đề về thôn tính thiếu thiện chí tại trường luật Columbia. Những người phát biểu và các khán giả là các giám đốc điều hành, nhân viên ngân hàng đầu tư, luật sư về mua bán và sáp nhập – trong số đó có Marty Lipton, người đang gặm nhấm nỗi đau thất bại khi không thành công trong việc bảo vệ Revlon – và một nhóm các chuyên gia. Các vụ thôn tính đang ở thời kỳ nóng hổi. Thỏa thuận Cap Cities/ABC vừa mới được tám tháng – việc sáp nhập vẫn chưa hoàn thành – mà đã có năm vụ mua bán mới lớn hơn về quy mô. Ngày hôm trước, Henry Kravis đứng trước ban quản trị của Beatrice và đề nghị trả 6,2 tỷ đô-la để biến công ty thành công ty tư nhân. Một giám đốc của Beatrice, cảm nhận thấy điều không thể tránh khỏi, đã òa khóc ngay trong phòng họp. Tiền luôn chuyển qua Phố Wall quá nhanh (vụ Revlon phát sinh 120 triệu đô-la tiền phí cho luật sư và nhân viên ngân hàng) đến mức việc bất kỳ ai đi lên phố trên là một điều kỳ diệu, chứ chưa nói đến chuyện ăn tối ở khuôn viên trường đại học bao quanh bởi cây trường xuân. Nhưng họ muốn nhìn thấy Buffett.

Không còn nghi ngờ gì cả, khán giả nghĩ đến Revlon, nhưng Buffett không đề cập đến chuyện đó. Thay vào đó, không cần chuẩn bị, ông nói về See's Candy và về bản thân mình. Ông đã đầu tư hơn 40 năm, kể từ lúc ông mua ba cổ phiếu của Cities Services năm 11 tuổi. Trong ký ức xa xưa đó, ông nhớ lại, vai trò "người chủ không tranh cãi" của cổ đông là rất đơn giản với ông.

Tôi muốn có tờ giấy nhỏ, trên đó viết rằng tôi là chủ sở hữu của công ty Cities Service, và tôi cảm thấy rằng các nhà quản lý ở đấy để làm những điều mà tôi mà một số người đồng sở hữu khác nói. Và tôi cảm thấy rằng nếu ai đó muốn mua công ty này, họ nên đến nói chuyện với tôi.

Khi đã là người trưởng thành, ông vẫn cảm thấy như vậy. Nếu như nhà quản lý ở See's nhận được một lời đề nghị như thế mà không nói với ông, ông sẽ hơi có cảm thấy "bị người khác bỏ qua". Một ai đó phải ra quyết định có nên bán hay không – người đó phải là các cổ đông vì đó là tiền vốn của họ, và người ra quyết định không thể là các giám đốc điều hành – những Bergerac từng trải – cũng như không thể là những người đứng sau quầy thu tiền ở cửa hàng See's Candy.

Ông cũng không thể phủ nhận là các cổ đông có lợi từ các vụ thôn tính. Bản thân Buffett cũng thu được một số tiền lời rất lớn từ General Foods. Hơn thế nữa, ông nói, "vì mẹ tôi không có mặt ở đây, tôi sẽ thú nhận với các bạn rằng tôi còn là một người buôn bán chênh lệch giá"[81]. Vậy là ông cũng thu lợi từ các vụ mua bán theo cách đó nữa. Và Buffett, trong quá khứ, đã từng coi khinh các giám đốc điều hành "không thể lật đổ" bằng một giọng điệu không kém khi ông dành cho những kẻ tấn công.

Vậy mà khi những kẻ tấn công đang lên ngôi, ông cảm thấy cực kỳ lo lắng, bây giờ giám đốc điều hành là đồng sự – và trong nhiều trường hợp, là bạn của ông. Theo bản năng, ông cảm thấy không thoải mái với phong cách đối đầu của những kẻ tấn công. Nhưng những lo lắng của ông có nguồn gốc sâu xa hơn.

Tôi có ý nghĩ rằng một thể loại học thuyết Đác-uyn trong kinh tế sẽ có tác động và khi một cái giá được đưa ra, đây là bàn tay vô hình đang làm việc và điều đó sẽ giúp các nhà quản lý tiến bộ hơn. Và sau đó một vài năm, tôi lo nghĩ về hai vấn đề mà tôi quan sát thấy – và tôi không biết là những vấn đề này sẽ dẫn tôi đến đâu – tôi chỉ nói với các bạn rằng chúng quấy rầy tôi. Điều đầu tiên là trong rất nhiều [năm] những công ty được quản lý tốt nhất mà tôi biết tới thường bị bán ra và thường với cái giá thấp hơn nhiều giá trị thực của chúng lúc đó…

Trên lý thuyết, thôn tính có tác dụng tái cơ cấu, một phương pháp để hệ thống bỏ đi những phần làm ăn thiếu hiệu quả. Trong mô hình kinh tế thực dụng, tài sản sẽ về tay của người ra giá cao nhất vì, theo

định nghĩa, người đó có thể sử dụng chúng hiệu quả nhất.

Nhưng thị trường chứng khoán không phải lúc nào cũng hiệu quả. Cổ phiếu của những công ty tốt, như Cap Cities, thỉnh thoảng cũng có thể mua được với giá rẻ như cho. Một kẻ tấn công có thể nuốt trọn lấy công ty – không phải do Murphy và Burke bất tài trong việc quản lý, mà chỉ vì cổ phiếu của họ phải chịu những cơn trầm cảm thất thường của ông Thị Trường. Ngay cả Boone Pickes, trong một giây phút quá thẳng thắn, đã đổ lỗi cho các vụ thôn tính công ty dầu mỏ cho một sự thật đơn giản là khoan dầu "trên sàn giao dịch chứng khoán Mỹ rẻ hơn khoan trên mặt đất". Ngày hôm nay là dầu mỏ; ngày mai sẽ là những thứ khác. Đối với Buffett, đây không là học thuyết Đác-uyn trong kinh doanh, mà là đánh bài roullet trong kinh doanh. Sẽ không phải là một chuyện tốt nếu những người như Tom Murphy bị thay thế bởi những kẻ mua đi bán lại tài sản.

Quan sát đáng lo ngại khác của ông là các vụ thôn tính đang bóp méo giá cả. Các doanh nhân, cũng như chính trị gia và bất cứ ai, tiêu tiền của người khác sẽ thoải mái hơn tiền của mình. Các giám đốc điều hành – một số không ít tâm sự với Buffett – rằng họ dùng tiền của công ty mua máy bay tốt hơn, và ăn ở những nhà hàng ngon hơn.

Và tôi cũng nhận thấy rằng khi thôn tính các công ty, họ đối xử với tiền công ty khác so với tiền của bản thân.

Một kẻ tấn công dùng tiền của người khác sẽ trả nhiều hơn giá của công ty. Và cơn khát ngày càng tăng của Phố Wall đối với trái phiếu rác cung cấp một số lượng lớn vốn rẻ và dễ dàng. Trái phiếu rác đã trở thành một dạng "tiền giả" (giả vì những người mua trái phiếu đã thiếu suy nghĩ và ngây thơ cho những người tiêu quá khả năng chi trả vay). Bất kỳ ai sẵn sàng vay nợ nhiều nhất sẽ mua được doanh nghiệp. Đối với Buffett, điều này thực sự khiến ông bực mình. Vấn đề của nợ là chúng hoạt động quá tốt; mọi người bị nghiện và đi quá đà. Và ông cho rằng những người đi vay mới cũng sẽ lặp lại quá trình này. "Cá nhân tôi nghĩ rằng trước khi tất cả mọi chuyện qua đi, trái phiếu rác sẽ trở nên đúng với tên gọi của nó".

Đối với thời điểm năm 1985, đây là những lời nói táo bạo. Trái phiếu rác đang lên ngôi, và việc không trả nợ đúng kỳ hạn là hiếm có. Các nhà đầu tư sẽ sớm xếp hàng để mong lấy lại tiền từ những khoản cho vay tín dụng tưởng như chắc chắn vào Allied Stores, Continential Airlines, Macy và Trump's Castle (cùng với rất nhiều công ty khác đã nộp đơn xin bảo hộ phá sản sau đó).

Michael Bradley, giáo sư tài chính và luật ở trường đại học Michigan, phản đối: "Tôi cảm thấy không thoải mái với việc sử dụng một từ hàm ý miệt thị rác đối với những chứng khoán đem lại lợi tức cao này". Bradley lập luận rằng sự rủi ro của những trái phiếu này được bù lại bằng lãi suất cao, cũng giống như trái phiếu bậc ba A. Không có loại trái phiếu nào là trái phiếu tồi cả.

Trên phương diện lý thuyết, Buffett đồng ý. Năm trước đó, Berkshire kiếm rất nhiều tiền từ việc mua trái phiếu (rẻ vào lúc mua) của một chủ nợ đang gặp vấn đề nghiêm trọng, Washington Public Power Supply System. Rót tiền vào các công ty sắp phá sản thường hấp dẫn nếu xét trên khía cạnh chỉ số giá trên giá trị thực; Micheal Milken, ông trùm trái phiếu rác của Drexel, khởi nghiệp bằng việc mua bán "những thiên thần gãy cánh" như thế. Trái phiếu rác phát hành vào thời điểm gần với hiện tại có một sự khác biệt quan trọng vì chúng chưa hoàn toàn gãy cánh; đó là những khoản tín dụng yếu được phát hành bằng mệnh giá (giá bán ra là mệnh giá của trái phiếu), còn lâu mới bị lỗ và có thể có một chút lời nhỏ.

Buffett, tiếp tục phong cách "miệt thị" chỉ ra rằng người phát hành trái phiếu rác và người quảng bá những vụ mua bán này kiếm được nhiều khoản phí béo bở. Theo ông, trò chơi thôn tính này giống như một thói quen nghiện ngập. Phố Wall đang ấn cái "kim tiêm" đầy trái phiếu rác để giữ cho mọi người ở trong cơn phê. "Chuyện này sẽ không chấm dứt nếu không có một sự kiện lớn", Buffett tiên đoán. "Có quá nhiều tiền dính vào đây".

Tất cả những điều này luôn ở trong suy nghĩ của Buffett trong tháng 1/1986, ngay sau vụ sáp nhập của Cap Cities kết thúc, khi ông xuất hiện bất ngờ tại cuộc đi nghỉ hàng năm cho các lãnh đạo của Cap Cities ở Phoenix. Biết rằng lúc đó nhiều nhà đầu tư lớn đang thể hiện sự trung thành "được tính bằng giờ và tùy thuộc vào giá cổ phiếu", Buffett đã hứa danh dự là khoản đầu tư của ông ở Cap Cities sẽ theo ông xuống mồ và còn hơn thế.

Có người từng hỏi tôi chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi bị một chiếc xe tải đâm. Tôi thường nói là tôi cảm thấy tiếc cho cái xe. Tôi sẽ sắp xếp sao cho không một cổ phiếu nào của Berkshire phải đem bán khi tôi chết và [như thế] mọi hành động sẽ được chiếu theo các lời hứa của tôi.

"Những lời hứa" của Buffett được thiết kế để chống lại mọi kế hoạch mà một Perelman, Pickens hay Kravis có thể nghĩ tới. Ông không chỉ giao cho Murphy và Burke quyền đại diện đối với cổ phiếu Cap Cities của ông, mà còn giao cho Cap Cities quyền về mặt luật pháp đối với khả năng bán cổ phiếu của Berkshire. Buffett còn không thể tự do thay đổi ý kiến của mình.

Buffett cố gắng hợp lý hóa cách sắp xếp bất thường này dựa trên những lý lẽ về kinh tế. Ông đưa ra lập luận rằng Murphy có thể tập trung vào việc kinh doanh mà không phải lo sợ về một vụ tấn công. Nhưng Buffett bị thúc đẩy vì những lý do cả cá nhân lẫn nghề nghiệp. Murphy, người mà Buffett nói chuyện gần như hàng tuần, là bạn thân của ông. Trong vụ đầu tư này, "yếu tố con người" cũng có tầm quan trọng không kém. Buffett nhận xét với một phóng viên phỏng vấn ông:

Tôi sẽ đồng hành cùng với Cap Cities chừng nào tôi còn sống. Cũng giống như khi anh có một đứa con đang gặp vấn đề – đây không phải là thứ chúng tôi sẽ bán trong vòng năm năm. Chúng tôi là đối tác ở trong đó.

Vụ mua bán có nhiều vấn đề, ngay từ trước khi nó kết thúc. Quảng cáo trên truyền hình giảm sút, và ABC rơi tự do. Công ty kết thúc ở vị trí thứ ba trong bảng sắp xếp, cả về truyền hình trong giờ cao điểm và tin tức. Sau đó, nó tiếp tục phải đối diện với thất bại trong bóng chày, bóng đá, Thế Vận Hội Mùa Đông, và hai bộ phim truyền hình yếu kém. Và chi phí thì vượt ngoài tầm kiểm soát.

Một người bạn của Buffett viết: "Tôi không nghĩ Buffett có bất cứ khái niệm nào về sự phung phí hay sự quản lý tồi tệ ở ABC". Peter Buffett nhớ lại cha anh xem xét các chi phí và phát điên với một khoản thù lao 60.000 đô-la cho hàng hoa. Burke có một cú sốc tương tự khi ông bước vào tòa nhà được trang trí sành điệu của ABC trước khi vụ mua bán kết thúc: các bức tranh của Jackson Pollock và Willem de Kooning đã bị lột khỏi tường đem bán để lấy tiền hỗ trợ cho kết quả kinh doanh cuối năm của Công ty.

Trong năm đầu tiên sau vụ mua bán, 130 triệu đô-la doanh thu dự kiến biến thành khoản thua lỗ 70 triệu đô-la. Mọi thứ có thể còn tồi tệ hơn rất nhiều nếu Murphy và Burke không triệt để cắt giảm chi phí. Trong chuyến thăm đầu tiên của Murphy đến Los Angeles, bộ phận đón tiếp nghênh đón ông với một chiếc limosine dài sang trọng. Nhưng những lần sau đó, Murphy bắt taxi để đến nơi. Tại trụ sở ở New York, phòng ăn riêng bị đóng cửa. Vài tháng sau, Murphy và Burke bán toàn bộ tòa nhà cho một nhà đầu cơ người Nhật (với cái giá kỷ lục là 365 đô-la một bộ vuông). Họ cũng cho thôi việc 1.500 nhân viên.

Buffett lắng nghe nhưng không hề xen vào. Một lần nọ, ông ở New York khi ABC đang thương thuyết lại quyền để phát sóng chương trình Bóng Đá Tối Thứ Hai. Burke tính ABC có thể mất 40 triệu đô-la về vụ này. Nhưng đã cắt giảm các sự kiện hoành tráng, bao gồm thể thao, ông không muốn để mất sự kiện đặc biệt của Liên Đoàn Bóng Đá Quốc Gia (NFL). "Buffett bước vào", Burke kể lại, "rõ ràng là ông muốn chúng tôi giữ vững lập trường". Buffett không nói gì nhiều; ông chỉ nhìn, theo cách nói của Burke, "nhưng ông ngửi thấy một mùi khó chịu". Buffett chỉ cất tiếng khi họ đợi NFL gọi lại để hoàn thành thỏa thuận. "Thế đấy", ông ủ rũ nói, "có thể họ sẽ mất số điện thoại của chúng ta". (Họ không đánh mất nó. Khoản lỗ từ hợp đồng này còn tệ hơn dự kiến).

Murphy và Burke giảm được chi phí một cách đáng kể. Tuy vậy, sự cạnh tranh trong toàn ngành truyền thông đại chúng ngày càng trở nên gay gắt hơn vì sự xuất hiện của nhiều hình thức mới trong cả truyền hình và báo giấy. Ba mạng lưới chính dần dần để mất người xem vào tay các kênh truyền hình cáp và băng video gia đình. Một lần nọ, khi Buffett và Murphy đang xem Bóng Đá Tối Thứ Hai trên ti vi màn hình rộng, Buffett thốt lên: "Hình ảnh thật là tuyệt vời phải không?", Murphy trả lời: "Tôi thích xem một cái ti vi màn hình đen trắng tám inch khi chỉ có ba kênh hơn".

Không cần phải nói, Buffett sẽ hạnh phúc hơn chỉ với một mạng lưới. Nhưng dù có cái nhìn không mấy sáng sủa về truyền thông trước tất cả mọi người, ông không hề cố gắng để ra khỏi lĩnh vực này. Một vài năm sau vụ sáp nhập, Walter Annenberg bay đến Omaha để hỏi ý kiến Buffett về việc ông có

nện bán đế chế tạp chí cho Rupert Murdoch hay không. Buffett khuyên ông rằng, cho dù truyền thông vẫn là ngành kinh doanh tốt, mọi thứ đang đi xuống. Annenberg ra đi khi mọi thứ đang tốt đẹp, nhưng Buffett không hề cố gắng giảm bớt cổ phần của mình.

Theo quan điểm của Burke, Buffett đã phải trả giá cho điều này. Cổ phiếu của Cap Cities vọt lên đến 630 – tại điểm này, Burke xác nhận. Buffett phải biết là nó đã được đánh giá quá cao. "Anh ấy có thể bán", Burke nói. Trong vòng một năm, cổ phiếu đã rớt xuống 360.

Một trong số những nhà quản lý tiền tệ trẻ nghĩ rằng Buffett có vẻ như mất phương hướng. "Warren có ba sự nghiệp", nhà đầu tư kiêm nhà phê bình này giải thích. "Ngày xưa, ông là một người tìm đồ rẻ. Ông tìm kiếm giá trị. Sau đó, việc tìm đồ rẻ trở nên khó khăn hơn và ông trở thành một nhà đầu tư thương hiệu; ông mua những công ty tuyệt vời với giá phải chăng. Và sau nữa, ông nói: 'Tôi không thể tìm được một doanh nghiệp tốt kể cả với giá phải chăng, và tôi sẽ tận dụng quy mô của mình để dạy cho thế giới một bài học về đầu tư dài hạn.' Chúng tôi nghĩ ông đã thất bại. Đây là một điều ngu ngốc".

Buffett và Munger nghi ngờ rằng họ có thể làm tốt hơn nếu họ mua đi bán lại cổ phiếu. Đầu tiên, một nhà đầu tư mua và giữ sẽ tránh được nhân viên thu thuế – qua một thời, đây sẽ là một khoản tiết kiệm đáng kể[82]. Mặt khác, cách tiếp cận dài hạn của họ tạo ra các cơ hội; một bà B hay Ralph Schey sẽ có khuynh hướng bán doanh nghiệp cho người chủ như Buffett. Và, biết rằng bán lại không phải là lựa chọn của mình, Buffett thận trọng hơn một chút – chỉ một chút thôi – đối với việc lựa chọn đối tác. Tới một mức độ mà ông, hay bất cứ một nhà đầu tư nào, không nghĩ về việc anh ta sẽ bán cổ phiếu lúc nào và như thế nào, anh sẽ trở nên kén chọn hơn khi bước vào. Cũng như trong một cuộc hôn nhân, điều này gần như chắc chắn sẽ phải dẫn đến kết quả tốt đẹp hơn.

Nhưng lý do cho chính sách của Buffett, không biết có ngớ ngẩn hay không, là việc bán lại cổ phần khiến ông cảm thấy trống rỗng, trong khi ở lại với "Murph" ông cảm thấy vô cùng hài lòng. Như ông đã bày tỏ với tờ Business Week, đối với ông bán một cổ phiếu quen thuộc cũng "giống như bỏ vợ khi bà lớn tuổi". Đây là một nhận xét nặng nề đối với một người, trên thực tế, đã từ chối bỏ vợ sau khi bà rời bỏ ông và dọn ra khỏi nhà. Buffett sử dụng lại ẩn dụ này trong một bức thư của ông: ở đây, bán một cổ phiếu tốt cũng như cưới vợ vì tiền – một sai lầm trong đa số các trường hợp – là "mất trí nếu bản thân mình đã giàu sẵn".

Mua-và-giữ có lý về mặt tài chính, nhưng đến thái cực của Buffett, điều này chỉ có thể cho là, theo quan điểm của ông, một "cố tật" trong tính cách, yêu cầu có "sự cân nhắc về mặt cá nhân cũng như tài chính". Ông muốn lưu giữ mọi thứ – cổ phiếu, "các anh bạn", tất cả những thứ đem lại một cảm giác cố định. Việc quay ngoắt lại và bán chỉ vì ai đó ra giá "gấp hai hoặc ba lần" gần như là "điên rồ". Bất kỳ một nhà đầu tư nào khác, giống như nhà phê bình trẻ tuổi của ông, sẽ cho rằng Buffett mới là người điên. Nhưng Buffett luôn luôn khao khát và luôn luôn cảm thấy được nâng đỡ nhờ sự nối tiếp: làm việc với cùng một nhóm người, sở hữu cùng một cổ phiếu, ở trong cùng một lĩnh vực kinh doanh. Bám chắc là ẩn dụ của cuộc đời ông.

Việc luôn cố gắng tránh xa khỏi các khoản nợ cũng được Buffet thực hiện rất triệt để và mang nhiều tính chất cá nhân. Năm 1986, công ty Exxon được đánh giá loại ba A, có giá trị vốn chủ sở hữu gấp bốn lần nợ. Chỉ số của Berkshire là 25 lần. Nhưng về sau, nợ có thể dẫn đến sự gián đoạn khủng khiếp nhất, có khi còn đau đớn hơn "bỏ vợ" – mất quyền kiểm soát Berkshire. Như Buffett đã giải thích ở Phoenix, nợ là người đàn bà quyến rũ trong lĩnh vực tài chính, và cũng là "điểm yếu" chí mạng:

Đó là một điều rất đáng buồn. Thành tích toàn diện của một người có thể rất tốt, nhưng nếu người đó có một điểm yếu, có thể đó là rượu, có thể đó là sự yếu lòng trước việc kiếm tiền dễ dàng, chính sự yếu đuối đó sẽ làm đổ vỡ tất cả. Và trong trị trường tài chính, tiền vay nợ thường xuyên là một điểm yếu.

Định kiến với những gì có tính chất lâu dài, được chứng minh bởi lịch sử là cơ sở cho các ý kiến phê bình của Buffett đối với những người truyền bá việc mua đứt bằng đòn bẩy tài chính (LBO).[83] Ngay từ giây phút vụ mua bán được hình thành, những "nghệ sĩ" trong việc tìm đường tẩu thoát này đã có trong đầu một "chiến lược phủi tay" – một thuật ngữ "kỳ quặc" như ông gọi, dùng để thể hiện sự sẵn sàng của những người thực hiện vụ mua bán trong việc bán cho kẻ đầu tiên muốn mua lại (thường là đại chúng). Vì Buffett định nghĩa đầu tư như một cố gắng để thu lợi từ kết quả kinh doanh của doanh

nghiệp, để phân biệt với các hành động dựa trên sự thay đổi giá cả, những nghệ sĩ LBO không thực sự đủ tiêu chuẩn là một “nhà đầu tư”. Họ chỉ chuyển tài sản từ túi này sang túi kia. Họ không “tạo ra” giá trị, điều mà Buffett định nghĩa là sự đóng góp và một tổng hợp các sản phẩm hoặc dịch vụ có ích hay được trông đợi trong xã hội. Đa phần, lợi nhuận của họ chỉ bắt nguồn từ khoản tiết kiệm thuế khổng lồ vì việc chuyển cổ phiếu sang nợ (tiền trả lãi suất được trừ vào thuế).

Buffett không tán thành chuyện đó, vì những kẻ tấn công không xứng đáng với chiến lợi phẩm đó và cũng vì xã hội nghèo thêm vì mất đi một số tiền thuế. In sâu trong các phê phán của ông là một thành kiến bảo thủ rằng những công việc như của bà B có ích hơn cho xã hội so với những việc xảy ra ở Merrill Lynch – nghĩa là làm bánh có ích hơn cắt bánh. Những vụ LBO, ông tranh luận (tại một cuộc đi nghỉ khác của Cap Cities), không làm cho “thịt nướng ngon hơn”; chúng cũng chẳng khiến “quần áo ấm hơn hoặc bền hơn.”:

Giờ đây, khi bạn đọc về Boone Pickens và Jimmy Goldsmith cùng bạn bè, họ nói về việc tạo ra giá trị cho cổ đông. Họ không tạo ra giá trị – họ chuyển giá trị từ xã hội đến các cổ đông. Đó có thể là điều tốt hoặc xấu nhưng nó không tạo ra giá trị – không như Henry Ford phát triển xe hơi hay Ray Kroc tính toán xem làm thế nào để đưa bánh hamburger tốt hơn tất cả mọi người… Trong một vài năm gần đây… từ [công ty] này đến công ty khác đã bị cải biến bởi những người hiểu rõ trò chơi này. Điều đó có nghĩa là mỗi công dân nợ nhiều hơn một chút trong số tiền để trả các sản phẩm và dịch vụ mà chính phủ cung cấp.

Tại Cap Cities/ABC, Buffett đang cố gắng để tái tạo một thế giới mà mọi người không nghĩ đến “chiến lược phủi tay”. Sau vụ mua bán, ABC, vốn là công ty kém vững vàng nhất, lại trở nên ổn định nhất về mặt tài chính, và luôn là đối thủ mạnh trong lĩnh vực phim truyền hình phát vào ban ngày, tin tối, và ”giờ vàng”. Ngược lại, CBS và NBC chật vật vì ban quản lý liên tục cải tổ và sự ngờ vực thường xuyên về cam kết của các ông chủ, Larry Tisch và General Electric. Theo cách nhìn của Burke, khoản đầu tư của Buffett cung cấp một biên độ cho sự thoải mái, mà nếu không có nó “chúng tôi sẽ cảm thấy rật khác”, đặc biệt là trong thời gian khủng hoảng nghiêm trọng của ngành. Công ty sẽ phải vay nợ nhiều hơn và có ít khả năng hành động. Cũng có khả năng là công ty sẽ gặp phải số phận như Time. Trong trường hợp này, Murphy và Burke tiếp tục có lợi nhuận cao, và lòng tin của Buffett đối với họ được chứng minh bằng sự trở lại ngoạn mục của cổ phiếu Cap Cities.

Chú thích:

[76] Nếu như Phố Wall tượng trưng cho các công ty tài chính, trong giới truyền thông Bắc Mỹ, Phố Main tượng trưng cho lợi ích của những người lao động và các doanh nghiệp không ở trong lĩnh vực tài chính.

[77] Một chuỗi cửa hàng bán kem.

[78] Bạn của Buffett, Bill Ruane, thay chân ông trong ban quản trị của tờ Post. Vụ sáp nhập buộc Cap Cities phải từ bỏ hệ thống truyền hình cáp; hệ thống này được bán lại cho Post dưới tác động từ Buffett.

[79] Mức giá này không phản ánh việc phát hành thêm cổ phiếu với tỷ lệ 1:10 vào năm 1994.

[80] Giấy bảo đảm cho phép mỗi người sở hữu 10 cổ phiếu của ABC có thể mua một cổ phiếu của Cap Cities với giá 250 đô-la. Được định giá ban đầu ở mức 30 đô-la, sau này giấy bảo đảm đạt mức giá đỉnh điểm là 207,75 đô-la.

[81] Buffett giới hạn việc mua bán chênh lệch giá chỉ với các công ty đã đồng ý sáp nhập. Những “người buôn bán chênh lệch giá rủi ro” điển hình như Boesky, đầu cơ vào các vụ mua bán theo tin đồn và đẩy mục tiêu mua hay bán vào trong cuộc chơi.

[82] Dĩ nhiên là Buffett có bán cổ phiếu, nhưng thường là sau một thời gian dài. Khoản đầu tư của Berkshire ở trong ba cổ phiếu được chọn lọc – Cap Cities, Post và GEICO – và các doanh nghiệp mà công ty sở hữu toàn phần, như See’s Candy, được Buffett cho là “vĩnh viễn”.

[83] LBO (Leverage Buyout) : việc mua lại hay sáp nhập dựa trên vay nợ xảy ra khi một công ty hay định chế tài chính giành phần lớn quyền kiểm soát công ty mục tiêu thông qua việc đi vay nợ.

Chương 15: CHUNG VÀ RIÊNG

Cho đến thời điểm diễn ra thương vụ Cap Cities, Buffett đã có cả một đám đông người hâm mộ. 50 người ở Omaha và hàng trăm người khác ở khắp nơi trên toàn nước Mỹ đã trở thành triệu phú nhờ Buffett. Khi ông xuất hiện tại trường kinh doanh Columbia để phát biểu về đầu tư, khoảng 200 người hâm mộ đã không được tham dự do không có đủ chỗ ngồi. Tạp chí Forbes gọi ông là "vị anh hùng của dân chúng". Ở Kansas và một thành phố khác ở bang New York, người ta đặt cho chú chó cưng luôn được yêu chiều của mình cái tên Buffett và gọi nó một cách thân mật là "Buffy". William Oberndorf, một sinh viên kinh doanh ở trường Stanford, sau khi gặp Buffett một lần đã từ chối công việc ở Công ty McKinsey danh tiếng để trở thành một nhà đầu tư. Christopher Stavrou, cũng là một nhà quản lý đầu tư, đặt tên thánh cho con trai mình là Alexander Warren. Và Douglas Strang, một nhân viên môi giới chứng khoán ở Omaha, một người thần tượng Buffett nhưng chưa bao giờ được gặp ông. Khi vợ anh, Marsha, đau đẻ, Douglas vội lấy quyển Những người kiếm tiền khôn ngoan và đọc to cho vợ nghe chương về Buffett, như thể là sự uyên thâm của ông có thể giải thích những điều bí ẩn về sự ra đời của con gái anh vậy.

Đầu năm 1986, cổ phiếu Berkshire đã phá vỡ mức giá 3.000 đô-la. Trong vòng 20 năm, Buffett thực sự đã biến những máy móc rất ít giá trị của một nhà máy dệt thành vàng: cổ phiếu của công ty tăng lên 167 lần; trong khi đó chỉ số Dow Jones chỉ tăng gấp đôi. Trên Phố Wall, Buffett được nhắc đến với sự kính sợ. Khi ông nói với David Maxwell, chủ tịch của Fanny Mae, rằng ông đang định đầu tư vào công ty của ông ta, Maxwell đã vui sướng đến nỗi chỉ muốn lao ra cửa và la lớn: "Warren Buffett đang mua cổ phiếu của chúng tôi". Tờ Forbes đặt cho ông câu hỏi đầy ẩn ý: "Ông không biết làm trò ảo thuật đấy chứ?" Biên tập viên các tờ báo gọi ông là "Midas", vị "phù thủy", "nhà hiền triết Omaha", và "nhà tiên tri Omaha"[84].

Những người hoàn toàn xa lạ bao vây ông với "các vụ mua bán". Một người nhập cư từ Pakistan đề nghị ông mua một sạp báo; một người phụ nữ ở Jackson, Mississippi, mời ông mua một căn biệt thự được xây từ trước thời nội chiến. ("Với ý tưởng của tôi và tiền của bà, chúng ta sẽ ổn hơn đấy" Buffett châm biếm). Một người đàn ông từ Lincoln, Nebraska, còn yêu cầu ông cho anh ta "vay" 100 triệu đô-la để mua một "nông trại". Khi bị Buffett từ chối, người đàn ông đó xuất hiện ở Kiewit Plaza nơi ông làm việc với một tên gangster đang kè kè súng bên người. Các nhân viên FBI, được thông báo trước bởi người đi cùng, đã bắt gọn hắn ta trong khi Buffett vẫn ngồi bình thản sau bàn làm việc.

Mặc dù được công chúng quan tâm, Buffett vẫn luôn tránh không để cuộc sống riêng tư có phần khác thường của mình bị nhòm ngó. Không giống những CEO hiện đại khác, ông không sắp xếp thời gian trước, và không để mình phải cảm thấy nặng nề bởi chuỗi lịch hẹn dài vô tận. Khi Bill Graham (một người con trai của Kay) hỏi anh nên đến thăm ông vào lúc nào, Buffett trả lời: "Anh đến lúc nào cũng được. Tôi không có lịch làm việc". Richard Simmons, chủ tịch Washington Post, đã rất kinh ngạc trước sự yên tĩnh trong căn phòng làm việc màu xanh ngọc của Buffett. Nó được trang trí rất đơn giản với những bức tượng nhỏ của những chú bò và gấu, một máy điện báo cổ phiếu kiểu cũ chụp dưới một cái lồng úp bằng thủy tinh, một đoạn trích từ bài báo được giải thưởng Pulitzer của ông đăng trên tờ Sun, các bức ảnh gia đình (một bức của Ben Graham), và một cái ghế dài vải kẻ ô vuông, thứ sẽ tỏa ra một làn mây bụi chỉ cần một tác động nhẹ nhàng nhất. Ông không có máy tính điện tử, máy giao dịch cổ phiếu, hay là một chiếc máy vi tính. Ông nói với một phóng viên: "Tôi chính là máy vi tính". Khi Buffett ở trong phòng làm việc của mình, Simmons nói: "Dường như chẳng có chuyện gì xảy ra, trừ khi Bill Scott [người môi giới của Buffett] thò đầu vào để hỏi: '10 triệu đô-la với giá 125 1/8; có mua không?' Điện thoại không đổ chuông nhiều. Buffett có nhiều thời gian hơn hẳn một CEO bình thường". Một ngày của ông thực sự là một chuỗi những giờ không được sắp đặt trước. Ông sẽ ngồi ở chiếc bàn gỗ đỏ hình móng ngựa yêu thích và đọc hàng giờ, ông kết nối với thế giới chỉ bằng chiếc máy điện thoại (mà ông thường tự trả lời mỗi khi nó đổ chuông) và ba đường dây riêng nữa: tới Salomon Brothers, Smith Barney và Goldman Sachs.

Bất kể là ai, câu chuyện của anh ta về lần gặp gỡ đầu tiên với Buffett nghe đều có vẻ ngây ngô đến lạ. Seth Klarman, một nhà quản lý đầu tư còn trẻ tuổi, đã gặp nhà tỷ phú và cùng ông ăn bữa ăn sáng tại khách sạn Ritz-Carlton ở Boston. Klarman thấy ông "đúng như trong quảng cáo": đứng đợi ở sảnh

khách sạn mà không bị ai nhận ra hay quấy rầy. “Ông dùng bữa với xúc xích và trứng – có lẽ ông là người cuối cùng ở nước Mỹ còn ăn xúc xích”. Norman Lear, nhà sản xuất phim ở Hollywood, nhìn thấy nhà tỷ phú hơi mập mạp ở sân bay Omaha, với chìa khóa xe hơi trên tay, và còn tưởng nhầm ông là tài xế khi thấy một người đàn ông có gương mặt chất phác, đeo cặp kính đồi mồi và mái tóc thưa để tự nhiên không chải chuốt. Chỉ có đôi lông mày không thể thuần hóa được là cho thấy một tính cách cương nghị và tinh thần độc lập đanh thép.

Nhà văn Adam Smith tìm thấy ở Buffett “một ký ức xa xôi về sự chiến thắng của miền Trung nước Mỹ”. Buffett là nhà tỷ phú vẫn tự lái xe, tự lập báo cáo thuế, và vẫn sống trong ngôi nhà ông mua vào năm 1958 với giá 31.500 đô-la. Dường như ông chính là nhân vật trong câu chuyện truyền thuyết đậm chất Mỹ đã ăn sâu vào tâm trí mọi người, ở đó lẽ phải, lòng chính trực luôn chiến thắng thủ đoạn của những kẻ gian ngoan nơi thành thị, và quá khứ đẹp tuyệt vời luôn vững vàng trước hiện tại không gốc rễ và luôn luôn thay đổi. Thật là dễ hiểu khi trong số cổ đông của Berkshire không chỉ có những nhà quản lý đầu tư nổi tiếng như Mario Cabelli mà còn có cả Eppie Lederer (còn được gọi là Ann Landers), người phụ trách chuyên mục báo ở Thành Phố Sioux, Iowa và đã đưa ra những lời khuyên giản dị cho hàng triệu người dân bình thường trên khắp nước Mỹ. Giống như anh, Buffett chính là người phụ trách chuyên mục lời khuyên của Phố Wall.

Đến giữa những năm 1980, kỳ lạ thay, Buffett được công chúng yêu mến bởi chính phong cách giản dị của mình. Ông là nhân vật của những bài báo với tựa đề gần gũi với đời sống như: “Ôi, ngạc nhiên chưa, đấy chính là Warren Buffett” hay “Nhà tỷ phú của đồng quê”. Những bài báo như thế thường nhấn mạnh sự hóm hỉnh, tính khiêm tốn và lối sống giản dị của ông. Được viết bởi một người bạn của Carol Loomis. Một bài báo miêu tả: “Buffett không hề cảm thấy hứng thú với địa vị của một người nổi tiếng mà ông đã bị đẩy vào”.

Nhưng điều đó có lẽ không còn đúng. Khi được hỏi liệu ông chủ của mình đã thay đổi, Verne McKenzie, người làm thủ quỹ cho Berkshire từ thập kỷ 1960, đã nói lên niềm thích thú của Buffett khi được ở trên sân khấu. “Tôi không bao giờ đoán trước được rằng sẽ có lúc ông ấy lại thích thú với sự nổi tiếng và việc được mọi người biết đến”, McKenzie nói.

Thực ra, Buffett đã luôn như thế – chỉ có điều, trước đó, sân khấu của ông không phải là công chúng. Buffett đã luôn là một người thích nói chuyện, thích tiêu khiển cho mọi người và thích kể lại câu chuyện của đời mình. Ông là đối tượng tuyệt vời cho các bài phỏng vấn: thoải mái, khiêm tốn và rất hay chế nhạo bản thân mình, giả dụ như là một kẻ không biết cách ăn mặc. Ông thường rất hay kể những câu chuyện hấp dẫn về sự nghiệp của mình; dường như trong ông luôn có một sự thôi thúc phải kể, kể lại và thần thoại hóa quá khứ của mình, dù là cho bạn bè hay công chúng. Ông cũng có tô hồng nó, nhưng chỉ chút ít thôi. Ông không bao giờ bóp méo sự thực nhưng thỉnh thoảng lại thêm vài chi tiết trang trí, như thể để hoàn thiện câu chuyện truyền thuyết mang tên quá khứ. Don Daly, bạn thân của Buffett thời phổ thông trung học, nhớ rằng chính mình đã đi mua chiếc máy bắn đạn đầu tiên; nhưng về sau khi Buffett kể lại câu chuyện đó thì họ lại cùng đi mua cái máy. Bob Russel, bạn của ông từ thời tiểu học, thì nhớ lại vụ rao bán tờ ghi kết quả đua ngựa của họ mang tên Sự lựa chọn của Chú Bé Chăn Ngựa. Chúng được viết bằng bút chì và là một sự vụ chỉ xảy ra có một lần. Nhưng Buffett thì miêu tả nó bằng những từ ngữ to tát hơn, như thể nó là một tờ mách nước đã được “xuất bản” thực sự.

Mục đích của việc Buffett đánh bóng tiểu sử của mình không hẳn là để phóng đại thành công mà chủ yếu là để phần nào gạt ra ngoài những yếu tố của sự tham vọng và tính toán. Ví dụ, Buffett kể lại rằng việc ông vào học ở trường Columbia là vì sự say mê đối với Ben Graham – chứ không phải sự lựa chọn tốt nhất có thể sau khi đã bị Harvard từ chối. Tương tự, ông thích kể lại rằng ông nghỉ việc ở Graham-Newman và quay về Omaha mà không có một “kế hoạch tổng thể nào” và chỉ thành lập Quỹ đầu tư Buffett do mong muốn của những người họ hàng. Những điều này cũng làm giảm bớt vai trò chủ động của Buffett đi rất nhiều; thực tế là khi tờ báo của địa phương Omaha World-Herald đăng tin rằng Buffett đã quay trở về từ New York thì quỹ đầu tư của ông đã thành lập và hoạt động được hơn ba tuần. Có vẻ như ông muốn miêu tả thành công của mình như là kết quả của sự may mắn chứ không phải là ham muốn mãnh liệt phải làm giàu trong suốt cuộc đời.

Điều mà bạn bè thực sự yêu mến ở Buffett là ông không bao giờ tùy tiện – không bao giờ nửa vời. Norman Lear nói: “Đơn giản là anh ấy rất yêu cuộc sống. Ở anh ấy, chẳng có gì là giả tạo cả”. Điều

làm mọi người ấn tượng chính là sự nhiệt tình chân thật đôi khi hơi trẻ con của Buffett. Ông thân mật nhưng không hề "suồng sã", điềm nhiên nhưng không hề thờ ơ.

Buffett có xu hướng biến những điều bình thường giản dị trở thành thiên liêng. Một bài báo trên tạp chí New York miêu tả ông là người nghiện "Pepsi-Cola, đặc biệt là khi nó có thêm siro hương anh đào". Don Keough, hàng xóm cũ của Buffett ở Omaha, người từng từ chối đầu tư cùng khi Buffett còn trẻ, ngẫu nhiên đọc được bài báo và cảm thấy rất giận dữ. Nguyên do là bởi khi đó, Keough đang là chủ tịch của Coca-Cola (đối thủ cạnh tranh khốc liệt của Pepsi). Ông viết thư cho Buffett, gửi kèm những mẫu "rượu thánh" cho ông và sau vài thư từ qua lại, Buffett đồng ý thử loại nước uống mới "Coca-Cola hương anh đào" – lúc này vẫn còn đang trong giai đoạn thử nghiệm. Sau này, Keough nói: "Ông ấy gần như nghiện Coca-Cola hương anh đào của chúng tôi". Thực vậy, Buffett bắt đầu uống năm chai mỗi ngày và nguệch ngoạc ghi vài dòng cho Keough để thể hiện niềm sung sướng khá trẻ thơ của mình. Ông trữ trong văn phòng khoai tây chiên và, theo miêu tả của những khách đến thăm, "hàng nghìn" chai Coca-Cola hương anh đào. Khi Keough tình cờ gặp lại Buffett trong bữa tiệc năm 1986 tại Nhà Trắng, ông cảm thấy rằng người hàng xóm cũ của mình không hề thay đổi: "Một người dễ chịu và luôn luôn yêu đời".

Buffett nhận được sự tán dương cuồng nhiệt tại các hội nghị thường niên của Berkshire Hathaway. Trong những năm đầu ở Omaha, chỉ có một vài cổ đông tham dự những hội nghị này, vốn được tổ chức một cách khiêm tốn tại nhà ăn của công ty con National Indemnity. Khi có thêm một số cổ đông khác, Buffett chuyển địa điểm các cuộc họp sang khách sạn Red Lion. Năm 1986, Buffett thuê Bảo Tàng Mỹ Thuật Joslyn, tòa nhà được xây dựng bằng đá cẩm thạch hồng với kiến trúc lăng tẩm làm địa điểm diễn ra cuộc họp. Các cổ đông, mỗi người giữ một bản báo cáo thường niên, bay đến Omaha như những chú chim bay về phương Bắc mỗi khi mùa xuân về – người hâm mộ Buffett, những người làm việc trong ngành tài chính, học trò của Graham, nhân viên ngân hàng ở New York, những người giờ đây đã trở nên giàu có và cả các nhà đầu tư trẻ muốn làm giàu. Có những người ăn vận trang trọng trong những bộ vét và cũng có những người chỉ ăn mặc tuềnh toàng; họ đến từ miền Đông, miền Nam và Bờ Tây. Trong khi phần lớn các hội nghị thường niên của các công ty khác đều không thu hút được ai (vì hầu hết chúng đều chỉ là sự phí phạm thời gian), thì số người tham dự hội nghị của Berkshire là 450. Sau buổi họp, Buffett đưa họ đến Siêu Thị Nội Thất nơi bà B sẽ bán cho họ một số tấm thảm của phương Đông với giá chỉ 10.000 đô-la.

Bản thân hội nghị là một dạng gặp gỡ kiểu Bartles và Jaymes[85]. Bàn ghế được sắp xếp cẩn thận với những bình cà-phê to và Coca-Cola hương anh đào – "đồ uống chính thức" của nó. 95% các cổ đông của công ty đã giữ cổ phiếu của họ ít nhất là 5 năm – một sự trung thành hiếm có ở Phố Wall. Hơn thế nữa, cổ phiếu này còn gần như chiếm trọn danh mục đầu tư của họ. Họ chịu ơn công ty, và vị "giáo chủ" tối cao của nó. Đó đúng là một giáo phái, một hội sùng bái Buffett trong đó mọi lời nói, hành động của ông đều được trân trọng như di sản của bậc thánh nhân. Họ cảm thấy tự hào, cảm thấy mình cũng rất đáng được ca tụng – nếu không phải vì họ là thiên tài, thì cũng vì họ đã khám phá ra một người như Buffett. Giáo phái của họ cũng có giáo lý riêng (phương pháp đầu tư "Graham-và-Dodd") và thành viên của nó cảm thấy mình cũng được hưởng những đặc ân vì đã có lòng tin.

Trong số các tín đồ đó, có người đã mua cổ phiếu khi đọc về phương pháp đầu tư của Graham & Dodd như James Lake, một kỹ sư luyện kim đến từ Tucson, những người hay đọc các lá thư gửi cho cổ đông của Buffett như Ronald Menton, giám đốc một công ty bảo hiểm ở Pocatello, Idaho. Cũng có người mới chỉ gặp Buffett có một lần là quyết định ngay như Michael O'Brien, nhiếp ảnh gia tại tạp chí Austin, người đã gặp Buffett trong khi đang thực hiện một bài phóng sự về ông. Thad McNulty, một nhà quản lý tài chính ở Jacksonville thì tôn sùng Buffett đến mức đã kỷ niệm ngày cưới của mình bằng cách đưa vợ đến Omaha.

Gặp gỡ Buffett cũng trở thành liều thuốc tinh thần cho Tim C. Medley, một người chuyên lên phương án quản lý tài chính ở Jackson, Mississippi. Vợ anh ta từng cằn nhằn: "Anh định chi 1.000 đô-la chỉ để lặn lội đến Nebraska và nghe một người đàn ông nói chuyện sao?" Medley chỉ sở hữu duy nhất một cổ phiếu của Bershire. Nhưng anh ta thừa nhận: "Có thể là tôi hơi điên khùng nhưng điều đó giống như việc bạn buộc phải đến nhà thời nếu đã là một tín đồ Thiên chúa vậy. Buffett luôn tiếp thêm cho tôi thật nhiều sinh lực".

Medley nhìn thấy Buffett lần đầu tiên tại lối đi rộng rãi có mái vòm của khách sạn Joselyn. Khi ấy ông mặc một chiếc áo khoác thể thao màu xanh da trời, chiếc quần thụng và đang nồng hậu chào đón các nhà đầu tư. Mái tóc ông bù xù còn thắt lưng thì đã sờn bạc. Trông ông giống một huấn luyện viên bóng rổ trong trường trung học – "một người đàn ông chất phác" mà Medley vô cùng kính nể.

Khi Buffett và Munger đi lên bục phát biểu, một sự yên lặng tôn kính thường bao trùm lên đám đông. Một lít Coca-Cola hương anh đào được đặt trên bệ như là lễ vật. Buffett nhanh chóng thông qua những thủ tục hình thức của một buổi họp cổ đông thông thường và bắt đầu tiếp nhận các câu hỏi. Ông thẳng thắn yêu cầu những ai muốn rời khỏi cuộc họp sớm thì nên làm việc đó trong khi Munger – chứ không phải ông – đang phát biểu. Sau đó, cả hai người thay nhau nói về báo cáo thường niên, trả lời các câu hỏi về Berkshire và cả về kinh doanh nói chung.

Suốt cuộc họp, Munger thường đóng vai người bạn thân thiết nhưng vô cùng nghiêm khắc của Buffett. Đằng sau những nhận xét và phê phán sắc sảo của ông có khi người ta còn nhận thấy cả một nền văn minh đang bị lâm nguy. Trong một hội nghị, ông đã nhận xét đầy tự hào: "Sự thông thái trong căn phòng này thật xuất chúng". Nhưng ngoài ra, ông không hề thích cái vẻ hào nhoáng khác của những hội nghị kiểu này. Đối với ông, nhận sự ca tụng của mọi người dường như là một hành động không đứng đắn.

Nhưng ngược lại, Buffett thật sự yêu thích những cuộc gặp gỡ này. Ông thường xuyên kể hết chuyện cười này đến chuyện cười khác, và khi ông nhìn lướt qua đám đông, đôi lông mày ông như nhảy múa. Ông tự hào và mãn nguyện khi được nhìn thấy những khuôn mặt thân quen – những người bạn lâu năm, những người đã được ông giúp đỡ để trở nên giàu có. Buffett nói với một người bạn là ông cảm thấy như đang vẽ một bức tranh lớn mà tất cả bạn bè thân thiết của ông đều có thể ngắm nhìn và thưởng thức nó một cách vui thích. Chính cảm giác bản thân là vị cứu tinh đối với Berkshire giải thích lý do vì sao ông không muốn bán dù chỉ một cổ phiếu của mình, và có lẽ, nó cũng cho ta lời đáp cho câu hỏi tại sao ông lại biến hội nghị thường niên của công ty thành một thứ nghi lễ. Ông nói về lạm phát, về bà B và quản lý. Ông trả lời các câu hỏi về đầu tư, Cap Cities và Ben Graham. Thỉnh thoảng, ông gói gọn câu trả lời của mình vào một mẩu chuyện ngắn, rất chính xác và luôn đúng trọng tâm câu hỏi, đặc biệt là dễ nghe đến mức người ta có cảm giác như người kể chuyện đang ngồi thư thái ngả mình trên chiếc bập bênh trong một buổi chiều mùa hè thảnh thơi vậy.

Một lần, khi Buffett thuyết trình tại Cap Cities, ông được hỏi về những phương pháp mà ông cho là cần thiết đối với các nhà quản lý. Ông bắt đầu câu chuyện về một người lạ ở một ngôi làng nhỏ. Anh ta muốn làm quen với mọi người trong làng nên đã đi đến sân làng và nhìn thấy một người sống ở đó lâu năm với "một con chó chăn cừu có vẻ hung hãn". Buffett tiếp tục kể:

Anh ta ngập ngừng nhìn con chó một lúc và nói: "Chó của ông có cắn không?" Người đó nói: "Không". Thế là người lạ cúi xuống và xoa đầu nó, con chó lao tới và cắn anh ta. Trong khi sửa lại chiếc áo bị xé rách từng mảnh, anh ta quay sang người đàn ông và nói: "Tôi tưởng ông nói là chó của ông không cắn". Người đó nói: "Nhưng đó có phải là chó của tôi đâu".

Và đây chính là bài học cho các nhà quản lý; Điều quan trọng là phải đặt đúng câu hỏi.

Buffett luôn muốn reo rắc những bài học quý báu – "những viên ngọc trai" như thế này, ngay cả trong những không gian rất riêng tư và ít người có mặt. Có một ngày thứ Bảy nọ, Steven Gluckster, một ứng cử viên tiềm năng cho một vị trí cao cấp trong công ty bảo hiểm của Buffett, bay đến Omaha để thực hiện một cuộc phỏng vấn. Đó là một buổi sáng rét buốt. Gluckstern, người đã đọc rất nhiều các bản báo cáo cũng như thư từ của Buffett, đã rất tò mò muốn biết ngoài đời thực ông là người như thế nào. Buffett chào đón anh trong một chiếc áo vải flanen và quần kaki, và ngay lập tức làm anh cảm thấy thoải mái. Ông không thật sự phỏng vấn anh. Ông nói: "Này Steve, anh biết không, sẽ luôn có một tay gà mờ ở quanh anh khi anh chơi bài poker. Và nếu anh nhìn quanh mà không thể đoán được tay đó là ai, thì bởi vì đó chính là anh đấy".

Đây là cách Buffett hướng dẫn anh không nên thực hiện những thương vụ mà anh không hiểu rõ. Gluckstern cảm thấy rằng ông chủ tương lai ngoài đời cũng giống như con người hiện lên qua những lá thư thường niên kia – nói những câu cực kỳ có ý nghĩa trong những văn cảnh xác định. Anh đã nhận lời làm việc cho Buffett ngay lập tức.

Khi Buffett còn trẻ, ông thường đứng ở góc phòng trong các bữa tiệc của hội nam sinh viên, trả lời câu hỏi của những anh chàng khác, hoặc ngồi trong phòng khách của gia đình Brandt ở Manhattan với những người bạn chí thân vây xung quanh. Roxanne Brandt đã gọi họ là "Đức Chúa Jesus và các tông đồ". Bây giờ, khi đã là người của công chúng, Buffett vẫn tiếp tục được vây quanh bởi các "tông đồ" như thế.

Trong trường hợp của Buffett, ranh giới giữa đời sống riêng và công việc là rất mờ nhạt. Bạn bè cũng là những "tông đồ" của ông. Họ thường xuyên tìm đến ông để hỏi ý kiến và nhận lời khuyên. Stan Lipsey nhờ ông giúp tìm cách thoát ra khỏi một cô gái. Richard Rainwater, nhà tài phiệt người Texas, tìm đến ông trong những lần đi thực tế định kỳ". Năm 1986, Buffett khuyên Rainwater, lúc đó đang rơi vào tình thế tiến thoái lưỡng nan, nên tránh xa tất cả những thương vụ có vẻ mờ ám. "Thêm một vài đô-la cũng chẳng đáng kể gì đâu," ông cảnh báo ông ta. Và Rainwater đã nhận ra đó thật sự là bài học đáng nhớ khi, một thời gian ngắn sau đó, một số người đứng đầu của Phố Wall bị bắt giam. Jack Byrne ca ngợi Buffett như thể ông là báu vật của quốc gia. "Một số người biết Buffett mà không chịu chia sẻ về ông", Byrne phàn nàn. "Tôi đáng được nhận vài lời khen vì đã chia sẻ ông ấy".

Mỗi năm lẻ, nhóm bạn thân của Buffett – nhóm học trò của Graham – lại tụ tập tại một khu nghỉ mát. Ban đầu, những chuyến đi này chỉ có Buffett và một số người bạn đầu tư – rất riêng tư và không tốn kém. Tại cuộc gặp gỡ thứ hai diễn ra ở Palm Beach, Florida, một nhân viên mang hành lý ở khách sạn quá bực tức vì khoản tiền boa hà tiện của họ nên đã ném nó ra cửa. Lần khác, Sandy Gottesman, một thành viên rất giàu có của hội, gặp nhóm Graham ở sân bay và nghĩ rằng tất cả mọi người trong nhóm sẽ đi vé hạng nhất. Nhưng không ai làm thế cả; Gottesman đành nói khó với nhân viên bán vé sân bay rằng thư ký của ông nhầm lẫn và ông muốn chuyển sang ghế hạng thường.

Nhưng sau đó, những buổi hội nghị của họ đã trở nên sang trọng hơn và cũng mở rộng phạm vi hơn. Họ gặp mặt ở những nơi như Scottsdale, Arizona, Thung Lũng Sun, Idaho, và trên tàu Elizabeth Queen 2. Buffett cũng mời vợ hay chồng và bạn bè của các cổ đông – như Carol Loomis và Tom Murphy – những người không chỉ hoạt động trong ngành tài chính.

Buffett coi những kỳ nghỉ với bạn bè là khoảng thời gian vui vẻ và riêng tư. Ông yêu quý các bạn của mình, như họ yêu quý ông. Ấy vậy mà bầu không khí của những buổi hội họp này sùng kính không thua kém gì so với các hội nghị thường niên của Berkshire. Vài chục người bạn này, tuy bản thân rất thành công, đều sẵn sàng tập hợp dưới chân Buffett – gần như là để tôn vinh ông. Và điều đặc biệt là chỉ có Buffett mới có quyền quyết định danh sách khách mời của cuộc gặp gỡ. Một thành viên lâu năm nói: "Mọi người đều có một khao khát là được ngồi cùng bàn với anh ấy. Bạn sẽ luôn băn khoăn liệu anh ấy có ngồi xuống bàn mình không nhỉ?". Peter Buffett, lúc đó đã là một nhạc sĩ trẻ, nhận thấy rằng bạn bè của cha anh luôn mong mỏi được ở cạnh ông. Peter ví tất cả họ như những nhạc sĩ tài năng nhưng đều có vẻ mờ nhạt hơn khi đặt bên cạnh thần tượng Beatles của anh. Ed Anderson, một thành viên trong nhóm, coi Buffett như "người đàn ông kỳ diệu". Mặc dù cách cư xử của Buffett trong những buổi gặp gỡ này rất khiêm tốn, nhưng ta vẫn có cảm giác rằng những người bạn thân – hoặc ít ra là một vài người trong số họ – là những "khán giả" quen thuộc của Buffett.

Hầu hết những người bạn lâu năm của Buffett đều là cổ đông của ông. Điều này đặt ông vào một vị trí nhạy cảm, phải có trách nhiệm đối với tài sản của rất nhiều bạn bè và gia đình họ. Ngược lại, những người này cũng cảm thấy phải có trách nhiệm đối với Buffett và cổ phiếu của công ty. Họ luôn phải trăn trở về việc bán cổ phiếu khi nó lên giá. Marshall Weinberg, người bạn làm môi giới chứng khoán của Buffett, đã khuyên khách hàng của ông ta nên đợi một mức giá tốt hơn khi cổ phiếu của Berkshire đang ở mức 77 đô-la, và vẫn lặp lại lời khuyên này khi nó đã lên mức 105 đô-la. Henry Brandt, một người bạn lâu năm khác của Buffett, luôn thăm dò những người khác trong nhóm về triển vọng của Berkshire. Và khi giá cổ phiếu lên đến 1.700 đô-la, ông đã vô cùng sửng sốt nhưng cũng chỉ quyết định bán số cổ phiếu của bà vợ mà thôi.

Trên lý thuyết, việc bán cổ phiếu ra là đi ngược nguyên tắc của Berkshire – vốn là để Buffett quản lý tiền của nó, chứ không phải để tự các cổ đông nắm lấy quyền quyết định. Nhưng sự tăng giá của cổ phiếu vượt quá mức thông thường khiến mọi người mất bình tĩnh. Keith Wellin, chủ tịch công ty Chứng Khoán Reynolds, mua một số cổ phiếu của Berkshire với giá 40 đô-la, và một số nữa với giá 43 đô-la. Khi cổ phiếu lên đến mức 50 đô-la, ông quyết định đợi cho giá xuống mới tiếp tục mua vào. Ông

đợi… và tiếp tục đợi. Cuối cùng, ông đã phải mua thêm với giá 3.000 đô-la.

Weinberg, một người bạn lâu năm của Buffett, liên tục phân tích những hậu quả tài chính có thể xảy ra với ông ta nếu Buffett chết. Cổ phiếu sẽ rớt giá bao nhiêu – 1.000 đô-la hay 2.000 đô-la? Và không chỉ có một mình Weinberg làm điều đó. Dường như việc quan tâm đến sức khỏe của Buffett cũng chỉ là kết quả của mối quan tâm về vấn đề tài chính. Hãy theo dõi một đoạn trao đổi trong hội nghị thường niên:

NGƯỜI HỎI: Tôi đang nghĩ đến việc mua cổ phiếu của Berkshire nhưng tôi lo lắng nếu có chuyện gì xảy ra với ông, ông Buffett ạ. Tôi không thể chịu được một sự kiện rủi ro như thế đâu.

BUFFETT: Tôi cũng không thể.

Sự kết hợp các vai trò của Buffett cũng được thể hiện cả trong cuộc sống gia đình. Khi viết các lá thư thường niên, ông thường tưởng tượng rằng mình đang viết cho Roberta, người chị gái yêu quý của ông đang ở nước ngoài. Nhưng khi ở bên cạnh Roberta, ông lại giữ một khoảng cách nhất định với bà. Bản thân bà cũng nhận thức rằng mình không nên xâm phạm khoảng trời riêng của em trai, và bà luôn cố gắng thật ngắn gọn khi hỏi chuyện ông.

Bà nhận thấy mọi lời nói của ông đều rất "tuyệt vời" nhưng bà không thể áp dụng "cách nói thông thường" như bà vẫn dùng với "những người khác" để đáp lại ông được. Bà nhận thức sâu sắc về việc không được phép "quấy rầy" Buffett. Roberta giải thích: "Chú ấy luôn muốn nhanh chóng quay lại với những điều mình đang suy nghĩ. Chúng như một đám mây, một đám mây vật chất, đang vây quanh chú ấy vậy".

Buffett thừa nhận rằng trong ông có hai con người: một ở chốn riêng tư và một ở nơi công cộng – theo cách nói của ông, ông là người hướng nội khi ở nhà và là người hướng ngoại khi ở bên ngoài. Sự khác biệt này được thể hiện gần như trọn vẹn qua hai người phụ nữ đồng hành cùng ông. Susie là đệ nhất phu nhân của Buffett trong các cuộc giao thiệp xã hội, như hội nghị chuyên đề của nhóm Graham, các buổi họp thường niên của Berkshire, hoặc với rất nhiều bạn bè họ ở New York và California.

Bản thân Susie cũng là người hướng ngoại. Mặc dù bà đã chuyển đến sống trong một căn hộ trang nhã và kín đáo ở San Francisco, nhưng bà cũng không hề dành nhiều thời gian ở đó. Nếu một người con hay một người bạn của bà cần đến sự giúp đỡ, Susie sẽ đến ngay và sẵn sàng ở lại với họ trong một thời gian dài. Khi Bella Eisenberg, một người bạn của bà ở Omaha và là người sống sót trở về từ trại tập trung Auschiwtz của Đức quốc xã[86], muốn đến thăm lại nơi đó, Susie lập tức đồng ý đi cùng bạn. Bà đã đến nhiều nơi bao gồm cả những vùng xa xôi như Ấn Độ, Thổ Nhĩ Kỳ và Nam Phi. Như Susie nói, bà luôn sống "ở trên trời". Bà cũng thường xuyên chăm sóc những người khuyết tật tại San Francisco. Thế nhưng cần hiểu là cuộc sống du mục không phải là thói quen của bà mà nó đơn thuần chỉ là vì mọi người luôn cần đến bà – bao gồm cả chồng bà. Một người phụ tá của Buffett nói: "Ông ấy vẫn yêu bà ấy điên cuồng".

Còn Astrid, người bạn đồng hành thứ hai của ông ở Omaha thì lại rất kín tiếng – cũng giống như Buffett khi ông ở Omaha. Bà dành hầu hết các buổi sáng ở một sở thú địa phương, làm việc với cây cỏ và động vật. Mọi người thường thấy bà ăn mặc rất giản dị với quần jean và áo nỉ trong khi đang đào đất hay làm gì đó. Bà và Buffett không ra ngoài gặp gỡ mọi người nhiều. Khi Buffett ở nhà, ông ở trong "cái vỏ ốc" của mình, một khoảng không nhỏ, riêng tư trong phòng khách, phía trước là cả căn phòng rộng rãi, nhiều cửa sổ, nơi ông để giấy tờ, sách vở và cả một chiếc ti vi to. Ông là người đơn giản trong việc ăn uống, bữa trưa cũng như bữa sáng, ông thường chỉ ăn một cái bánh kẹp với pho mát và thịt lợn muối hoặc ăn kem vani đóng hộp. Mối quan hệ êm ả của họ phù hợp với Astrid, người đã phải lớn lên trong một môi trường, ngược lại, không yên ả chút nào. Một lần, tại một buổi họp mặt gia đình, Dorris, chị gái của Warren, đã thẳng thừng hỏi Astrid mọi chuyện thế nào. Bà đỏ bừng mặt và nói Warren là "người đàn ông tuyệt vời nhất khi sống chung".

Sở thích được ở một mình cũng như sự giản đơn của Buffett được thể hiện rõ nét trong không gian bài trí của tầng 14, Trung Tâm Thương Mại Kiewitz – nơi ông gọi đùa là "tổng hành dinh quốc tế" của Berkshire Hathaway. Mặc dù là công ty nằm trong danh sách Fortune 500[87], nhưng toàn bộ nhân viên của Buffett trong giai đoạn giữa đến cuối thập niên 1980 tổng cộng chỉ có 11 người: hai thư ký,

một nhân viên lễ tân, ba kế toán, một nhân viên giao dịch, một thủ quỹ, một người quản lý bảo hiểm, Gladys Kaisser (phụ tá lâu năm của ông) và Buffett. Berkshire không có luật sư, không có người hoạch định chiến lược, không có nhân viên quan hệ công chúng hay quản lý nhân sự – không có những nhân viên hỗ trợ như bảo vệ, lái xe, đưa thư hay tương tự. Ở đây không có hàng dãy các chuyên viên phân tích và những chiếc đèn chân không – biểu tượng của các công ty tài chính hiện đại.

Phong cách giản dị này là một phần trong những nỗ lực của Buffett nhằm giảm thiểu tối đa cái mà ông gọi là "động lực của tổ chức". Nếu ông thuệ thật nhiều nhân viên giao dịch, họ sẽ tìm ra một cái gì đó để mua hay bán; và tất nhiên luật sư chắc chắn sẽ tìm ra một ai đó để kiện.

Một tổ chức gọn nhẹ cho phép tất cả chúng tôi quản lý công việc kinh doanh thay vì quản lý lẫn nhau.

Đối với nhiều nhân viên ngân hàng đầu tư ở Phố Wall, hành trình đến với thành trì của Berkshire quả là không thể nào quên. John Otto, đến từ Bear Stearns[88], trước khi đến gặp Buffett đã lầm tưởng rằng khách sạn Red Lion là trụ sở của Bershire Hathaway. Lúc ấy, Otto đang đi cùng một khách hàng, người này có ý định bán một công ty hoạt động trong lĩnh vực khí thiên nhiên cho Berkshire. Khi anh ta hỏi bảo vệ khách sạn là họ muốn đến Berkshire Hathaway, người đó nhìn anh tỏ ý không hiểu. Cuối cùng, khi tìm ra Trung Tâm Thương Mại Kiewitz, nơi Buffett đóng đô, Otto đã vô cùng sửng sốt khi thấy một tòa nhà "giống như một nơi bày bán những thứ đồ rẻ tiền" nằm đối diện với một hàng bánh pizza. Không có một tấm biển nào, dù là trong hay ngoài hành lang, chỉ ra rằng đây là công ty của Warren Buffett.

Buffett chào đón các vị khách của mình trong khi đang mang đôi giày dường như được mua tại hệ thống siêu thị giảm giá K-mart[89] (dành cho người có thu nhập thấp). Sau vài ba câu chuyện phiếm, ông ra hiệu cho vị khách của Otto bắt đầu chào hàng. Lúc này, Buffett bắt đầu thể hiện sự tập trung cao độ. Ông mím môi và nhíu mày, gần như để kéo đám lông mày rậm rạp của mình thành một cái gọng kính. Sau khi lắng nghe khoảng 9-10 phút, Buffett bắt đầu đưa ra vài câu hỏi. Nguyên lý sản xuất và tiêu thụ của khí thiên nhiên rất phức tạp; bao gồm nhiều điều luật; liên quan đến nhiều vấn đề luân lý và xã hội. Otto đã gửi cho Buffett các tập tài liệu và ông đã nghiên cứu rất kỹ lưỡng đến độ gần như thuộc lòng chúng. Trong khi người khách tiết lộ những thông tin mới, Buffett tính toán lại các con số trong đầu. Otto nhận thấy ông không mang theo tài liệu, không ghi chép gì, cũng không có thư ký riêng để phụ giúp trong vấn đề này. Tất cả chỉ có một mình ông. Sau ba hay bốn tiếng, Buffett đã đưa ra cái giá mà ông đề nghị. Otto lại càng kinh ngạc hơn – các giám đốc khác thường không bao giờ đưa ra quyết định trong lần gặp mặt đầu tiên. (Nhưng cuối cùng, vụ mua bán đã không được thực hiện).

Khả năng loại bỏ những chi tiết thừa trong đống dữ liệu khổng lồ và hỗn tạp của ông quả là một khả năng xuất chúng. Buffett luôn tập trung cao độ vào đối tượng nghiên cứu của mình, và sự đơn giản của ông chính là một phần tạo nên sự thiên tài đó. Ông nhận ra khi có thêm một người quản lý mới – mặc dù họ đều rất thông minh, nghiêm chỉnh và hết lòng vì công ty, vân vận và vân vân – điều đó sẽ làm phân tán sự tập trung của ông. Đa số những "công việc" mà họ có thể "đạt được" đều sẽ chỉ là những việc không cần thiết. Ông có câu châm ngôn rằng: "Một việc không đáng làm thì không đáng để làm tốt". Ông không thích kéo dài việc ra quyết định, đàm phán giá cả hay là tranh luận qua lại. Phong cách thương thuyết của ông là tìm và đưa ra các đề nghị kiểu có-hoặc-không. Và một khi đã quyết định, ông sẽ không làm ngược lại nữa.

Tại Berkshire Hathaway, chỉ có Buffett và Bill Scott là phụ trách mảng đầu tư – một công việc mà ở các công ty khác sẽ phải do một đội ngũ các nhân viên giao dịch và chuyên viên phân tích thực hiện. Scott không làm việc toàn thời gian; ông thường rời văn phòng lúc 3 giờ chiều để luyện tập cho một ban nhạc polka. Vì thế, trong hầu hết mọi trường hợp, Buffett đều phải là người tìm hiểu và ra quyết định (đôi khi ông tham khảo thêm ý kiến của Munger, tất nhiên là qua điện thoại). Hãy làm một so sánh: đối lập với nhóm gồm "một người và 'một nửa' người này, quỹ hiến tặng của trường đại học Harvard, với danh mục đầu tư tương tự, có tới hơn 100 nhân viên.

Các đồng sự của Buffett ở Trung Tâm Thương Mại Kiewitz giống như những tấm rèm bảo vệ cho ông – kín đáo và luôn đáng tin cậy. Theo lời con gái Susie của ông: "Tất cả mọi người trong văn phòng đó đều giống nhau. Họ không nói chuyện. Họ chỉ làm việc của mình mà thôi".

Trong số các đồng sự ấy, người quan trọng nhất đối với Buffett là Gladys Kaiser, thư ký và cũng là phụ tá của ông. Bà luôn ngăn chặn rất hiệu quả mọi ý định quấy rầy Buffett.

Thủ quỹ, Vernie McKenzie, đến từ Fremont, Nebraska với dáng người thanh mảnh và đôi mắt màu xanh lạnh, thì lại là điển hình cho sự trung thành của một người nhân viên. McKenzie chưa bao giờ – dù chỉ một lần – yêu cầu Buffett tăng lương. McKenzie thản nhiên nói: "Nếu tôi cảm thấy rằng mình không được trả đúng với năng lực nhưng ông ấy lại không đồng ý với quan điểm đó, thì nó có nghĩa là tôi đã nghĩ sai" (Trong những năm 1960 và 1970 Buffett trả lương cho McKenzie rất thấp. Nhưng đến năm 1986, ông ta kiếm được khoảng 198.000 đô-la mỗi năm).

Trong thời gian từ những năm 1970 trở đi, khi McKenzie không ở New Bredford nữa mà quay về Omaha với Buffett, ông chưa bao giờ cao giọng hay to tiếng trong khi có mặt McKenzie. Nhưng ngược lại ông cũng chưa bao giờ cho McKenzie biết suy nghĩ của mình. McKenzie công nhận: "Tôi sẽ không nói nếu tôi biết điều đó có thể làm ông ấy tổn thương, nhưng thực lòng tôi nghĩ Buffett là người kín đáo nên tôi không nghĩ chuyện đó có thể xảy ra".

Trong số những nhân viên đáng tin cậy của ông, không ai có thể sánh ngang với ông về mặt trí tuệ cũng như có thể tham gia vào đời sống riêng tư của ông. Buffett vui vẻ với nhân viên nhưng không nói chuyện với họ nhiều như với bạn bè. Trừ khi có khách đến thăm, còn nếu không ông thường ăn trưa một mình với một suất đồ ăn nhanh McDonald gồm bánh hambuger, pho mát và khoai tây chiên"). Buffett đã từng đề nghị các con trai đến cùng làm việc với mình, nhưng cuối cùng cũng không có ai có thể làm việc với ông cả, bởi một lý do đơn giản là công ty của ông không có chỗ cho những "người học việc". Munger cho rằng thật may mắn khi những người đứng đầu các công ty con của Berkshire, như See's Candy chẳng hạn, không phải làm việc với ông trong cùng một văn phòng. Khi ở gần Buffett, việc tự so sánh bản thân với ông quả thực gây một áp lực "nặng nề lên lòng tự trọng của con người".

Lần duy nhất Buffett chấp nhận một người học việc, đó là khi ông thuê Daniel Grossman, một ngôi sao tennis trẻ lớn lên ở Omaha và có bằng quản trị kinh doanh ở Stanford. Grossman không bao giờ bàn luận về trải nghiệm này của mình, nhưng theo các đồng nghiệp của anh thì dường như anh đã thật sự bị choáng ngợp. Chủ yếu là bởi Buffett là một người thầy quá xa cách. Ông chỉ nói chuyện khi ông có một mục đích cụ thể nào đó. Một luật sư ở Omaha đã gọi Buffett là "chiếc động cơ luôn luôn chạy, luôn luôn phải có một điều gì đó để phân tích".

Những gì Buffett mong đợi từ mối quan hệ với Grossman không hề rõ ràng. Peter nói: "Đây là lần đầu tiên cha tôi cố gắng truyền dạy lại cho thế hệ sau. Nhưng cuối cùng mọi chuyện đều thất bại. Ông không biết phải làm việc đó như thế nào". Buffett không giao việc cho nhân viên hay làm việc cùng họ. Con gái của Buffett nói: "Nếu Dan hy vọng có thể quan sát cách ông ấy làm việc và học được kinh nghiệm từ đó thì thật là sai lầm. Bạn không thể quan sát điều đó được bởi mọi thứ đều ở trong đầu ông ấy. Hầu hết những gì mà mọi người có thể nhìn thấy chỉ là Buffett đang suy nghĩ hay đọc sách[90]. Cuối cùng Grossman bỏ việc và sau đó trở thành một nhà đầu tư thành công ở California

Năm 1986, Buffett làm một việc thật bất thường so với tính cách của ông đó là mua một chiếc máy bay Falcon đã qua sử dụng. So với các phi cơ dành cho thương gia khác, đây là một chiếc khá khiêm tốn (khoảng 850.000 đô-la), nhưng thông thường đối với ông, nó vẫn thuộc vào danh sách những "tiêu pha không cần thiết" của các công ty mà ông vẫn chỉ trích. Ông diễn giải việc mua chiếc máy bay một cách hóm hỉnh trong bản báo cáo thường niên bằng cách sử dụng phông chữ nhỏ, nhận xét nó "quá đắt đỏ" và là "một sự xa xỉ". Mặc dù không thoải mái với ý nghĩ sở hữu một chiếc máy bay, nhưng ông thật sự thích nó. Và điều đó cũng không trái ngược hoàn toàn với thói quen của ông vì chiếc máy bay lại tăng cường thêm sự cô lập của Kiewwitz Plaza. Như Buffett giải thích với một người bạn, giờ đây ông phải đi lại nhiều hơn và hành khách trên các chuyến bay bắt đầu nhận ra ông nhiều hơn. Họ thường xuyên hỏi ý kiến ông về thị trường – điều mà ông ghét cay ghét đắng.

Những tính cách lập dị ấy của Buffett, dù là món quà thượng đế dành cho một nhà đầu tư, nhưng lại chống lại ông trên cương vị của một nhà quản lý. Ông là người giỏi về các khái niệm trừu tượng hơn là việc điều hành chi tiết, giỏi về các con số hơn là các vấn đề thực tiễn, và ông bảo vệ một cách quá mức sự riêng tư của mình đến nỗi không thể tạo được mối quan hệ thân mật với những người khác.

Đến năm 1986, ông đã là người quản lý tối cao của một tập đoàn lớn – cương vị mà ông chưa bao

giờ có tham vọng đạt được. Buffett cố bù lại điểm yếu trong quản lý của mình bằng cách chỉ đưa ra các quyết định quan trọng đối với World Book's, See's Candy và những công ty khác[91]. Ông thường nói rằng một người không cần phải có thật nhiều khả năng nhưng cần biết rõ mình có những khả năng nào. Và Buffett nhận thức đặc biệt rõ ràng về những hạn chế của bản thân. Trong khi các nhà quản lý thường gây ra nhiều vấn đề bởi chính sự phức tạp của họ, thì sự đơn giản của Buffett đã giúp ông tránh được những chuyện đó.

Buffett không yêu cầu các nhà quản lý các công ty con phải dự báo doanh thu của mình. Ông cũng không yêu cầu họ phải đến Omaha để họp thường niên. (Chuck Huggins, chủ tịch công ty See's Candy, chưa từng đặt chân đến Omaha trong vòng 20 năm). Buffett cũng không áp đặt "văn hóa" doanh nghiệp của Berkshire xuống các công ty con của nó. Tại Scott Fetzer, Ralph Schey, cựu sinh viên Harvard, sử dụng một bộ gồm các nguyên tắc kinh doanh hiện đại hoàn chỉnh trong đó có: dự thảo ngân sách, lập kế hoạch chi tiết, và những thứ tương tự… Trong khi bà B chẳng hạn, lại sử dụng… những phương pháp hoàn toàn khác biệt. Nhưng cả Schey và bà B đều đánh giá cao Buffett vì cùng một lý do – ông để họ quản lý công ty của họ mà gần như không có bất cứ sự giám sát nào.

Chúng tôi không hứa với bất kỳ ai – cả những người trong gia đình lẫn những người đang giữ những tấm bằng MBA mới được tuyển dụng – rằng họ sẽ có cơ hội điều hành doanh nghiệp mà chúng tôi đã mua từ các chủ sở hữu khác. Và chúng tôi cũng sẽ không làm như thế.

Với tất cả những đặc điểm đó, Berkshire là một tập đoàn kỳ lạ. Nó kỳ lạ với tư cách một thể chế hiện đại. Thời kỳ hiện đại là thời kỳ chuyên môn hóa; nó trở thành một thứ "tôn giáo". Đó là lý do vì sao các nhà sử học hiện đại lại đi thực hiện các nghiên cứu [ngớ ngẩn] về các cỡ giấy ở nước Pháp thời [Naponeon] Bonaparte và tại sao một đội bóng đá chuyên nghiệp trung bình có nhiều nhân viên hơn cả tổng thống Coolidge. Trong văn phòng của các công ty, chuyên môn hóa được thể hiện ở sự thừa thãi nhân viên. Và điểm chung giữa tất cả họ, các nhà sử học, huấn luyện viên bóng đá hay các CEO là họ đều sợ hãi trước việc phải chịu trách nhiệm về các quyết định lớn.

Về cơ cấu, công ty Berkshire của Buffett có những nét tương đồng với mô hình triều đình của vua Arthur. Quyền lực được tập trung ở hai cấp – những người trực tiếp điều hành và Buffett. Với tư cách là CEO, Buffett tuyển dụng (và có thể đuổi việc) những người quản lý. Ông kiểm soát nguồn vốn ra vào của họ. Và công việc thứ ba của ông, được ngầm hiểu, là thúc đẩy chính các nhà quản lý này – trong đó có một số là bạn ông, như Stan Lipsey, nhưng cũng rất nhiều không phải là bạn.

Ralph Schey chỉ có mối quan hệ với Buffett trên khía cạnh công việc. Hàng tháng, ông gửi cho Buffett một bản báo cáo tài chính (thứ mà Buffett yêu cầu ở tất cả các công ty của ông, và ông gần như thuộc lòng tất cả các bản báo cáo đó). Thỉnh thoảng, Schey viết một bản tường trình để Buffett hiểu thêm về hoạt động thực tế của công ty mà ông đang điều hành. Và họ trao đổi qua điện thoại khoảng một tháng một lần. Nhưng Schey phải chủ động gọi, bởi Buffett không bao giờ gọi cho ông cả. Ở đây, Schey có những quyền mà nếu ở những nơi khác ông không thể có.

Khi Schey đề xuất kế hoạch sắp xếp lại nhân viên quản lý bán hàng của World Book's, Buffett cảm thấy hoài nghi nhưng vẫn để ông tiếp tục thực hiện. Sự cải tổ là một thảm họa đối với tinh thần nhân viên và khiến doanh số giảm tới 20%. "Đó là việc đáng ra không bao giờ được xảy ra," Schey thừa nhận. Nhưng kể cả như vậy, Buffett cũng không hề khiển trách gì ông sau chuyện đó.

Sức mạnh của phương pháp tiếp cận này của Buffett không thể bị xem thường. Bởi trừ ngày 30/6 và 31/12, khi Schey phải chuyển khoản lợi nhuận kiếm được tới Omaha ra thì tất cả thời gian còn lại ông đều cảm thấy công ty là của mình. Trên thực tế, ông được tự do điều hành công ty cả trong dài hạn, như một người chủ thực thụ của nó. Như tất cả những nhà quản lý được nhận mức lương ít ỏi khác của Berkshire, Lipsey cũng có thêm một khoản thưởng rất có triển vọng [trong tương lai] (Buffett và Munger là hai trường hợp ngoại lệ, họ chỉ nhận khoản lương cố định là 100.000 đô-la mỗi năm). Nhưng bản thân Schey đã được khích lệ rất nhiều bởi chính bản thân Buffett. Và giống như một đứa trẻ vào ngày nhận sổ liên lạc (so sánh của chính Lipsey), ông ghét phải mang tin xấu đến cho Buffett.

"Thứ trách nhiệm cá nhân mà ông ấy tạo ra cho tôi thật đặc biệt", Schey giải thích. "Chúng tôi không điều hành Scott Fetzer như cách Berkshire điều hành chúng tôi. Ở đây chúng tôi có 40 người ở văn phòng, có dự thảo chi phí, kế hoạch thường niên và chiến lược dài hạn. Nhưng những thứ đó không tồn

tại ở Berkshire”.

Nếu các nhà quản lý có điều gì để phàn nàn về Buffett thì chỉ là ông quá xa cách với họ. Ông không bao giờ can thiệp vào công việc của các nhà quản lý, và khi được hỏi lời khuyên, ông thường đưa ra những câu trả lời giản lược. Ông sẽ “rải một hạt ngọc trai” – như chính một số người bọn họ nói – một đoạn thơ từ tư tưởng “tôn giáo” tư bản của ông với mục đích khai sáng, như thể các nhà quản lý của ông cũng là những “tông đồ” vậy.

Nhưng đối với một số nhà quản lý thì chỉ có ngọc trai thôi là chưa đủ. Khi người đứng đầu cửa hàng trang sức Borsheim’s qua đời, cậu con rể hơi thiếu kinh nghiệm của ông, Donald Yale, tiếp quản. Yale cần được giúp đỡ một chút. Nhưng anh nhận ra rằng Buffett, tuy rất thông thuộc các con số nhưng không sẵn sàng hoặc không thể giúp anh hiểu về công việc kinh doanh. Khi Yale đặt một câu hỏi về vấn đề quản lý, Buffer sẽ nói chung chung hoặc tránh né bằng một sự khiêm tốn đến bất ngờ.

Theo những nguồn tin chính thức thì Buffett chưa bao giờ đuổi việc một người quản lý nào – một thành tựu thật xuất sắc nếu tính đến sự nghiệp lớn của ông. Mặc dù rõ ràng không bằng lòng với Geogre Aderton, chủ tịch một công ty nhỏ dưới quyền, Citizen State Bank ở Mount Morris, Illinois, trong những năm 1970 (Buffett viết cho Aderton rằng các báo cáo không chính xác khiến ông “bực bội” và “khó chịu” – đó là những câu nặng nề nhất mà Buffett đã viết ra), nhưng thay vì đuổi việc Aderton, Buffett lại bán ngân hàng đó đi.

Sự thận trọng đối với chuyện đuổi việc rõ ràng là có lý trong kinh doanh, nhất là khi so sánh với kiểu đuổi việc ngay lập tức của Steinbrenner. Nhưng sự thái quá này của Buffett còn chỉ ra rằng, cũng giống như việc nắm giữ cổ phiếu lâu dài, cân nhắc các vấn đề “cá nhân” cũng là một yếu tố rất quan trọng. Khi khích lệ mọi người, ông giỏi sử dụng “mật ngọt” hơn là “trái đắng”; ông không thích đối đầu, nhưng lại là một bậc thầy khi khen ngợi người khác. Trong một bài biểu dương người khác một cách khéo léo, Buffett viết:

Khi tôi kể tên những nhà quản lý của mình – nhà Blumkin, gia đình Friedman và Heldman, Chuck Huggins, Stan Lipsey hay Ralph Schey – tôi có cảm giác hăng hái mà chắc hẳn Miller Huggins đã có khi ông thông báo danh sách cầu thủ trong đội New York Yankees năm 1927 của mình.

Mặc dù các công ty con của ông có tỷ suất lợi nhuận trên vốn đặc biệt cao, nhưng chúng chỉ phát triển ở một tốc độ khiêm tốn – một điều mà Buffett cũng phải chịu một phần trách nhiệm. Ông rất dè dặt trong việc tái đầu tư, có lẽ vì bài học thất bại của ông trong lĩnh vực dệt may. Chính vì vậy mà World Book’s đã chậm chân trong việc đưa ra một phiên bản điện tử và Borsheim bỏ qua cơ hội tận dụng danh tiếng của mình để mở thêm nhiều cửa hàng.

Buffett không hoàn toàn bác bỏ việc mở rộng công ty; ông chỉ đơn thuần yêu cầu Blumkin, Lipsey, hay Schey phải thuyết phục được ông rằng họ có thể kiếm nhiều hơn khi giữ lại một đô-la lợi nhuận so với việc Buffett và Munger đem đồng đô-la đó đi đầu tư ở nơi khác. Những ai không thể làm thế đều phải gửi lợi tức về Omaha. Và Buffett cũng áp dụng công thức tương tự với bản thân. Nghĩa là, nếu ông và Munger không thể tìm được những khoản đầu tư ưu việt, đó là lúc để Berkshire ngừng phát triển và trả lợi tức cho cổ đông.

Chú thích:

[84] Trong tiếng Anh, nhà tiên tri Omaha là “the oracle of Omaha,” một cụm từ có hai chữ “o” đứng đầu ở từ “oracle” và “Omaha.”

[85] Hai nhân vật lớn tuổi trong loạt quảng cáo truyền hình của hãng bia rượu cùng tên, Bartles & Jaymes. Trong các đoạn quảng cáo, hai quý ông Frank Bartles và Ed Jaymes ngồi trước cửa nhà và kể cho nhau những khám phá mới và các dự án mà họ đang thực hiện.

[86] Auschiwtz là trại tập trung lớn nhất của Đức Quốc xã nơi rất nhiều Do Thái bị chết.

[87] Fortune 500: danh sách 500 công ty lớn nhất thế giới theo đánh giá của tạp chí Fortune.

[88] Bear Stearns là một trong những ngân hàng đầu tư lớn nhất nước Mỹ trong vòng nhiều năm cho đến khi bị J.P Morgan Chase, một ngân hàng khác, mua lại vào năm 2008.

[89] K-mart là siêu thị bán đồ cho người tiêu dùng có thu nhập trung bình ở Mỹ.

[90] Các tài liệu của Buffett bao gồm, đầu tiên là, tờ Wall Street Journal, sau đó là Omaha World-Herald, New York Times, USA Today, Financial Times có trụ sở tại London, cùng rất nhiều các tờ tạp chí, tập san chuyên ngành khác, và một lượng lớn các báo cáo tài chính.

[91] Có hai trường hợp ngoại lệ mà Buffett tham gia giám sát đó là quyết định việc tăng giá ở See’s Candy và tờ Buffalo News.

Chương 16: KHỦNG HOẢNG

Tôi chưa bao giờ gặp được ai có thể tiên đoán trước được thị trường

— WARREN BUFFETT, Hội Nghị Thường NiênBerkshire Hathaway, 1987

Cho đến giữa những năm 1980, Berkshire vẫn được chèo lái bởi động cơ của ngành bảo hiểm. Danh sách các công ty bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ của nó được dẫn đầu bởi công ty National Idemnity, có trụ sở ở Omaha, New York, và các thành phố khác. Nó cung cấp những số tiền lớn cho Buffett tái đầu tư. Những đồng tiền đó, theo cách miêu tả của ông, được mang về mà chỉ phải đổi lấy "những lời hứa" – tiền mặt ngày hôm nay đổi lấy số tiền được bảo hiểm không chắc đã cần đến trong tương lai. Mà tính toán những sự trao đổi đó lại là bản năng của Buffett. Ông luôn nghĩ về mọi thứ dưới dạng xác suất: kết quả đua ngựa, số máy bay rơi, ngay cả chiến tranh nguyên tử cũng vậy. Một lần, tại buổi họp mặt của nhóm Graham, với 25 bạn đồng nghiệp, ông đã cá với Carol Loomis rằng ít nhất hai người trong căn phòng này sẽ có cùng ngày sinh. Và bà đã sốc khi biết rằng Buffett đúng. Lời giải thích đơn giản (nhưng đáng kinh ngạc) là xác suất toán học để việc này xảy ra là 60%. Tương tự như vậy, bảo hiểm đơn giản hóa mọi sự kiện trong đời sống thành các tỷ lệ xác suất. Bạn của Buffett và cũng là đồng nghiệp của ông trong ngành bảo hiểm, Jack Byrne không thể nào quên lần Buffett gặp ông ở Câu Lạc Bộ Đại Học tại Washington với ba viên xúc xắc bí ẩn có những chấm đặc biệt. Buffett đưa ra một đề nghị: Byrne có thể chọn bất cứ viên xúc xắc nào anh muốn và Buffett sẽ lấy một trong hai viên còn lại. Buffett cam đoan với anh rằng nếu họ lăn xúc xắc 20 lần, Buffett sẽ thắng: "Tôi rút cái máy tính HP của mình ra", Byrne nhớ lại. "Tôi sẽ không để bị qua mặt trong lĩnh vực của mình".

Tôi tính các xác suất. Tôi chọn một viên còn Buffett lấy một trong hai viên còn lại và ông đã thắng 14 lần. Sau đó ông nói, "Anh có muốn chơi lại không – trong bữa ăn trưa ấy?" Lần này, tôi chọn những viên xúc xắc mà Buffett dùng để thắng. Và bây giờ thì ông thắng 16 lần. Tôi lại quay lại với cái máy tính HP. Còn ông ngồi đó với nụ cười trên môi.

Với mỗi một viên xúc xắc thì một trong hai viên còn lại chắc chắn sẽ luôn luôn thắng nó. Nếu bạn chọn đúng viên xúc xắc trong hai viên còn lại đó và lăn một số lần nhất định, bạn sẽ không thể thua. Đấy cũng chính là bảo hiểm: nếu bạn có thể xác định được xác suất của một cơn bão, hay các vụ va chạm ba xe ô tô với nhau, và theo đó mà định giá bảo hiểm, thì cũng giống như đang chơi với con xúc xắc đã chọn đúng vậy.

Buffett quan tâm đến bảo hiểm hơn các doanh nghiệp khác, và luôn biết rằng – không như, ví dụ, kẹo – kinh doanh bảo hiểm có tiềm năng phát triển vô tận. Nhưng cũng chưa một ngành nào mà sự phát triển lại đi kèm với nhiều thiệt hại đến vậy. Trong những năm 1970, Berkshire đã phải gánh chịu hậu quả vì vụ gian lận bảo hiểm xe ô tô ở Florida và số vụ công nhân đòi bồi thường khổng lồ ở California. Các chi nhánh ở Texas, Minnesota và Iowa thì bị đóng cửa. Và khuynh hướng đưa ra những số tiền phạt lớn của các bồi thẩm đoàn càng ngày càng tăng dẫn đến những cú sốc không dễ chịu gì. Khi Buffett gặp các nhà quản lý của ông ở công ty Bảo Đảm Hàng Hóa Quốc Gia, ông chỉ có một yêu cầu đơn giản: "Hãy nói cho tôi tin xấu". Nhưng bất chấp mọi nỗ lực, những người đặt bút ký các hợp đồng bảo hiểm vẫn quá lạc quan khi ước tính thiệt hại.

Năm 1982 ghi nhận sự thất bại của ông trong việc quản lý ngành kinh doanh này. Buffett đã phải đề nghị Michael Goldberg, một cựu tư vấn viên 36 tuổi của công ty McKinsey, vốn đã thuộc về Berkshire một vài năm, tới Omaha điều hành nhóm các công ty bảo hiểm trong tập đoàn. Goldberg là một ngoại lệ trong số các nhà quản lý ở xa của Buffett: anh làm việc ngay trong văn phòng nằm cạnh văn phòng của Buffett trong Kiewitz Plaza. Nếu có ai đó thích hợp với vùng đất lạnh lùng vô cảm này thì người đó chính là Goldberg. Như chính Goldberg nói, Buffett đang tìm "những người không có cái tôi". Và Goldberg vừa khớp với miêu tả này.

Là một người New York gầy gò và dữ dội, dáng vẻ của Goldberg làm ta liên tưởng tới Woody Allen[92]. Một đồng nghiệp nói anh ta sẽ không hề ngạc nhiên nếu chỉ số thông minh IQ của Goldberg là 180. Nhưng, tốt nghiệp từ trường cấp ba Khoa Học Bronx nổi tiếng, anh từng ở bên cạnh những người còn thông minh hơn nhiều. Từ góc nhìn của Buffett, ưu điểm của anh là ở chỗ anh còn dị ứng với rủi ro hơn cả ông. Là một người luôn lo lắng và sống vì công việc, Goldberg chỉ lái một chiếc xe

Oldsmobile cũ rích, xác xơ đến mức một nhân viên của anh từng bóc được lớp sơn vàng từ vỏ xe ra. Vào thời điểm đó, tiền thưởng của Goldberg vào khoảng 2 triệu đô-la. Nhưng anh và vợ lại sống trọng một căn hộ hai tầng khiêm tốn cách nhà riêng của Buffett không xa. Và mặc dù vậy, anh và Buffett rất ít khi qua lại.

Quan hệ của họ hoàn toàn chỉ trên lĩnh vực bảo hiểm. Buffett thích đố Goldberg những câu hỏi toán học (luôn luôn ở trong văn phòng của Goldberg để Buffett có thể đi ra bất cứ lúc nào ông muốn). Và Goldberg thỉnh thoảng mang các hợp đồng bảo hiểm đến cho Buffett phê duyệt. Nhưng Buffett nói rõ là ông không muốn dành nhiều thời gian trả lời các câu hỏi. Điều ông làm chỉ là giúp cho nhóm của Goldberg có một định hướng rõ ràng.

Lĩnh vực được chú trọng (nhưng không phải duy nhất) của Berkshire là "tái bảo hiểm". Trên thực tế, đây là việc bán buôn. Thay vì bán hàng nghìn hợp đồng nhỏ cho những người sở hữu nhà hoặc lái xe, các công ty tái bảo hiểm chỉ bán một số lượng nhỏ các hợp đồng lớn cho các công ty bảo hiểm khác, và chịu một phần sự rủi ro mà các khách hàng của họ phải chịu khi ký các hợp đồng đó. Đặc thù của công việc kinh doanh này là nó có "cái đuôi dài", nghĩa là sẽ có một thời gian trống trước khi khách hàng đòi tiền bảo hiểm. Như vậy, nhà tái bảo hiểm có thể tái đầu tư số "vốn lưu hành" từ tiền bảo hiểm trong một khoảng thời gian dài mà chỉ đến cuối kỳ hạn đó thì mới có thể biết rõ lãi hay lỗ. Hầu như không có gì đáng ngạc nhiên là nhiều nhà tái bảo hiểm có khuynh hướng rất lạc quan. Buffett miêu tả hiện tượng này một cách khá dí dỏm:

Ban đầu, những lá thư buổi sáng mang đến rất nhiều tiền mặt và ít giấy đòi tiền bảo hiểm. Tình huống này sẽ đem lại cảm giác sung sướng, gần như đê mê na ná như trải nghiệm của một chú bé ngây thơ khi nhận được tấm thẻ tín dụng đầu tiên.

Nhưng vấn đề muôn thuở ở đây lại là cạnh tranh. Như Buffett ghi nhận, chỉ cần nhà cung cấp sẵn sàng ký tên là đã có thể tăng "nguồn cung" các hợp đồng bảo hiểm (khác với các sản phẩm vật chất khác). Bởi vậy, khi thấy phí bảo hiểm cao, rất nhiều người sẽ cùng nhảy vào. Điều này dẫn đến những đợt giảm giá thường xuyên theo chu kỳ. Nửa đầu năm 1980 là một thời kỳ như thế, khi giá cả bị bóp méo một cách ghê gớm. Nhưng phản ứng của Buffett với cuộc khủng hoảng này lại khác với tất cả mọi người.

Vì Buffett thích so sánh công việc kinh doanh này với việc chơi bài poker, nên sẽ dễ hiểu hơn nếu ta coi phản ứng của ông như một sự đánh cược. Cách một năm một lần, ông lại họp mặt với Tom Murphy, Charlie Munger, và một số người bạn khác để đi đánh gôn và chơi bài brit trọng một kỳ nghỉ cuối tuần ở bãi biển Pebble, California. Họ cá độ rất nhiều thứ và trong một lần, vào đầu những năm 1980, Jack Byrne, chủ tịch của GEICO, đề xuất một phương pháp đánh cược mới. Với "phí bảo hiểm" là 11 đô-la, Byrne sẽ đồng ý trả 10.000 đô-la cho bất kỳ ai đưa bóng vào lỗ chỉ với một cú đánh trọng những ngày cuối tuần. Tất cả mọi người rút tiền ra – tất cả, trừ Buffett, người bình tĩnh tính toán rằng, căn cứ vào xác suất để chuyện đó xảy ra thì 11 đô-la cho phí bảo hiểm là quá đắt. Bạn bè ông không thể tin được rằng ông – lúc đó, một tỷ phú – lại có thể chặt chẽ đến thế và bắt đầu chế giễu ông vì chuyện đó. Buffett cười tươi đáp lại rằng ông coi một vụ cá độ trị giá 11 đô-la không khác gì 11 triệu đô-la. Và ông nhất quyết không chịu mở ví tiền của mình.

Giờ đây, hãy quay lại với bảo hiểm. Trong khi các công ty khác giảm giá để giữ thị phần, Buffett nhận ra rằng việc này cũng giống như là cá cược với xác suất thắng cực kỳ thấp. Vì vậy ông và Goldberg từ chối không tham gia chơi. Từ năm 1980 đến năm 1984, họ để cho tiền phí bảo hiểm co lại từ 185 triệu đô-la xuống còn 134 triệu đô-la. Nếu công việc kinh doanh này không đem lại lợi nhuận thì Buffett cũng không muốn có nó. Một ngày nào đó – ông viết điều này vào năm 1982 – thua lỗ sẽ buộc nhiều công ty bảo hiểm khác phải rút lui và giá cả sẽ tăng. Trong thời gian đó, ông sẽ chờ đợi.

Một câu hỏi tự nhiên là sao tất cả các công ty bảo hiểm không áp dụng cách tiếp cận này. Đó là bởi cổ đông và nhà quản lý của các công ty này đã được đào tạo về nguyên tắc "tăng trưởng đều đặn". Việc từ chối các hợp đồng là vi phạm văn hóa bảo hiểm. Nhưng tại Berkshire, các nhân viên bảo hiểm có những đòi hỏi hoàn toàn khác. Trong bảo hiểm, Buffett cũng có một "văn hóa". Constantine Iorrdanou, một trưởng bộ phận ở New York, nói rằng khi ông ký một hợp đồng, ông nhận thức rõ ràng là mình đang sử dụng, như ông diễn đạt, "sổ séc của Buffett". Điều này hạn chế Iordanou không cá cược khi xác suất thắng là cực kỳ thấp.

Năm 1985, thị trường bảo hiểm chuyển hướng. Ngành bảo hiểm phải chịu những khoản lỗ nghiêm trọng và không thể trả được nợ, nhiều công ty cắt bớt các phạm vi bảo hiểm mà họ cung cấp. Khả năng cung cấp bảo hiểm, theo ngôn ngữ Buffett, “là một khái niệm về thái độ, chứ không phải là một thực tế vật chất”. Đến năm 1985, cả “thái độ” của các nhà bảo hiểm lẫn vốn dự trữ của họ giảm sút trầm trọng, và giá cả lại dâng cao.

Giờ đây, Buffett được lợi gấp đôi nhờ sự bảo thủ trước đây của ông. Những doanh nghiệp đồng thời là các khách hàng lớn nhận ra rằng lời hứa từ một nhà cung cấp có khả năng không trả được tiền cũng chẳng khác gì không có lời hứa đó. Và họ đổ xô tới các nhà cung cấp có uy tín, trong đó Berkshire, với số vốn gấp sáu lần một công ty trung bình, có bản kết toán đảm bảo nhất trong số các doanh nghiệp bảo hiểm trên toàn quốc. Như vậy, khi giá cả có lợi, Buffett lại là người đắt hàng nhất.

Đến giữa năm 1985, Buffett đưa ra một chiêu quảng cáo táo bạo là mời các doanh nghiệp – khách hàng lớn (những người đang gặp khó khăn trong việc tìm nguồn cung cấp bảo hiểm) ký các hợp đồng bảo hiểm cho bất kỳ loại rủi ro nào với phí là 1 triệu đô-la hoặc cao hơn. Chỉ có một điểm trái khoáy là: họ sẽ phải tự đưa ra cái giá. Nếu Buffett (hay Goldberg) thấy đề nghị không hợp lý, ông sẽ vứt qua cửa sổ và không cho một cơ hội thứ hai. Kỹ thuật dựa trên nguyên tắc chơi bài poker này đã đem lại cho Berkshire 100 triệu đô-la phí bảo hiểm.

Kịch bản kẻ mạnh càng mạnh hơn còn thể hiện rõ nét trong lĩnh vực tái bảo hiểm. Do các khoản thua lỗ ngày càng tăng, các công ty bảo hiểm truyền thống lại quay sang tranh giành nhau người bảo đảm đứng đằng sau nó. Thế nhưng chính các doanh nghiệp tái bảo hiểm cũng bị ảnh hưởng bởi thua lỗ. Chỉ có một số ít công ty là có thể đáp ứng được yêu cầu, và số công ty muốn đóng vai trò đó còn ít hơn thế. Bởi đã từng mất tiền do định giá quá thấp, giờ đây họ lại sợ phải ký hợp đồng cho dù nó ở bất kỳ cái giá nào. Buffett so sánh họ với con mèo của Mark Twain: “Sau khi đã một lần ngồi phải cái lò nóng, con mèo không bao giờ làm như thế nữa – nhưng nó cũng không bao giờ ngồi trên một cái lò dù cho cái lò đó còn lạnh tanh”.

Giờ đây, Berkshire có thể tha hồ ký những hợp đồng rất lớn nhờ nguồn vốn dồi dào và cả “thái độ” của Buffett. Ông luôn sẵn sàng chịu rủi ro, kể cả là mất một số tiền lên đến 10 triệu đô-la cho một sự kiện như hỏa hoạn hay động đất miễn là nó có xác suất – giá cả – hợp lý. Trong lá thư năm 1985, ông viết với thái độ rất hài lòng: “Lúc này tình huống đã thay đổi; chúng ta có khả năng bảo hiểm trong khi các công ty khác không có”. Năm 1986, doanh thu phí bảo hiểm của Berkshire tăng lên đến 1 tỷ đô-la, gấp bảy lần mức phí của hai năm trước đó. Số tiền này chuyển thành 800 triệu đô-la “vốn lưu động” (tiền sẵn có cho việc tái đầu tư), và con số này lên đến hơn 1 tỷ đô-la trong năm sau.

Đến năm 1987, Berkshire đã được chất đầy tiền mặt. Tuy nhiên, việc Buffett sẽ làm gì với số tiền đó lại không hề rõ ràng. Ông “thà mua một cổ phiếu tốt còn hơn mua một chiếc máy bay phản lực tốt”, nhưng vào lúc này ông lại không thể kiếm được cổ phiếu rẻ nữa. Thị trường chứng khoán lại đang ở vào thời kỳ hoàng kim. Vào mùa xuân, khi Berkshire tổ chức hội nghị thường niên, chỉ số Dow Jones đang ở mức làm cho mọi người phải kinh ngạc 2.258 điểm (và cổ phiếu của Berkshire có giá 3.450 đô-la). Buffett đã lặng lẽ bán tất cả các cổ phiếu trong danh mục trừ ba cổ phiếu “cố định” là Cap Cities, GEICO và Washington Post. Nhưng ông đang gặp khó khăn trong việc tìm chỗ đầu tư mới.

Buffett không tin tưởng vào dự báo – như ông vẫn luôn nhắc nhở các cổ đông. Ben Graham đã nghĩ là thị trường sẽ đi xuống khi chỉ số Dow Jones ở mức 400. Nhưng còn Buffett, ông không thể ngăn được cảm giác bi quan về thị trường của mình; trong khi trả lời một câu hỏi, Buffett nói là ông sẽ không hề ngạc nhiên nếu trong một thời gian ngắn nữa thị trường chứng khoán sẽ sụt giảm khoảng 50% – lúc đó nó đang gấp khoảng 20 lần lợi tức kiếm được. Giá cổ phiếu đã dâng lên với tốc độ nhanh hơn nhiều so với mức lợi nhuận từ 12-13% vốn cổ phần mà các doanh nghiệp trên thực tế đang thu được. Đối với Buffett, điều này đồng nghĩa với việc thị trường đã đi vào “vùng nguy hiểm.”

Một cổ đông với trí nhớ tốt có thể đặt câu hỏi liệu tình hình này có giống năm 1969 khi Buffett quyết định thanh lý quỹ đầu tư hay không. Buffett nhớ lại: “Lúc đó, không còn những cơ hội đầu tư nữa. Tôi đã đóng nắp cái chai lại và trả vốn cho các đối tác”. Nhưng lần nay thì ông không thể bịt cái chai lại nữa; các công ty con của Berkshire – công ty bảo hiểm, bà B và tất cả – vẫn đang tiếp tục cung cấp cho ông tiền mặt. Buffett cần một nơi để đầu tư số tiền đó [một cách hiệu quả].

Suốt mùa xuân và mùa hè, thị trường chứng khoán tiếp tục tăng giá. Đến tháng Bảy, chỉ số Dow Jones đạt 2.500 điểm; tháng Tám, 2.700 điểm. Những người ủng hộ thị trường giá lên cười khẩy rằng những người đang đứng bên lề như Buffett sẽ bỏ lỡ một đợt tăng giá của thế kỷ. Cổ phiếu của Berkshire đạt kỷ lục mới – 4.720 đô-la một cổ phiếu. Điều này chẳng có ý nghĩa gì với ông. Và cũng như năm 1969, Buffett lại đổ tiền vào trái phiếu đô thị. Ông không có lựa chọn nào tốt hơn. Nhưng đó cũng là lúc ông nhận được một cú điện thoại từ John Gutfreund, người đứng đầu Salomon Brothers.

Bắt đầu từ vụ cứu GEICO một thập kỷ trước, Gutfreund và Buffett càng ngày càng liên lạc nhiều hơn với nhau. Dường như cảm thấy cô đơn trên đỉnh cao của thành công, Gutfreund thường gọi Buffett để hỏi lời khuyên. Buffett cũng coi Gutfreund cao hơn một bậc so với những nhân viên ngân hàng đầu tư bình thường khác. Mặc dù được mọi người biết đến với giọng điệu hay mỉa mai châm biếm nhưng Gutfreund lại là người bảo thủ trong khi tiếp cận các công ty. Ông không để Salomon tài trợ cho các đợt phát hành trái phiếu có độ rủi ro cao và tránh các vụ mưu toan làm giảm giá cổ phiếu một cách thiếu thiện chí nói chung, mặc dù tiền phí từ cả hai hoạt động trên đều rất cao. Thay vào đó, công ty tập trung vào các hoạt động mua bán. Đối với Charlie Munger, Gutfreund là đại diện cho tất cả những điều cao quý trong văn hóa của Salomon. Ông có sự vĩ đại mà tầng lớp quản lý trẻ hơn còn thiếu.

Trong mùa hè, Buffett đã đề cập rằng ông có thể xem xét việc mua cổ phiếu của Salomon nếu nó giảm giá. Nhưng mặc dù nó đã giảm tới một phần ba, nó vẫn chưa đạt đến mức yêu cầu của Buffett. Nhưng có một thực tế là công việc kinh doanh của nó đang gặp vấn đề.

Còn cổ đông lớn nhất của Salomon là công ty Khoáng Sản và Tài Nguyên, gọi tắt là Minorco[93] thì đang bồn chồn không yên. Minorco, lúc này đang được quản lý bởi Harry Oppenheimer đến từ Nam Phi, đã thuê Felix Rohatyn, một nhân viên ngân hàng đầu tư và người này đã để lộ ra rằng Minorco đang nóng lòng muốn bán cổ phần của mình ở Salomon. Mặc dù Minorco đang sở hữu tới 14% cổ phiếu của công ty nhưng Gutfreund đã bỏ mặc mọi chuyện – một thói quen tai hại. Sau đó, đến giữa tháng Chín, ông mới biết rằng Rohatyn đã tìm được người mua. Gutfreund sững sờ khi biết được danh tính của bên mua, đó là Ronald Perelman của Revlon.

Vốn là không lâu trước đó, Gutfreund đã bật đèn xanh cho nhân viên của mình và để Salamon tham gia vào các thương vụ thôn tính và sáp nhập. Ông đã không hề nghi ngờ rằng chính bản thân mình sẽ trở thành mục tiêu của một thương vụ như thế. Điều này thể hiện rất rõ trong khi ông tham dự một hội nghị bàn tròn về các vụ thôn tính cùng Boone Pickens, luật sư chuyên về sáp nhập Joe Flom, CEO của Drexel Fred Joseph, công tố viên Rudolph Giuliani, James Goldsmith và Buffett vào đầu năm đó. Vị chủ tọa hôm đó, Lewis Kaden, đã đưa ra chân dung một nhân vật tưởng tượng là "Harry", một CEO kiểu cũ điển hình, luôn tập trung vào việc xây dựng các giá trị dài hạn nhưng đột nhiên bị một "kẻ tấn công" lạ mặt đe dọa.

GUTFREUND: Tốt nhất là không nên phí thời gian với Harry nữa.

CHỦ TỌA: [đóng vai Harry]: Anh nói thế là có ý gì? Chính tôi đã làm nên công ty này.

GUTFREUND: Ồ, anh đã làm một việc rất tốt. Anh thật tuyệt vời ở thời của mình. Nhưng xin lỗi, đời là thế. Ban quản trị sẽ ném anh ra ngoài thôi.

CHỦ TỌA: Như thế có công bằng không, việc đuổi anh ta đi ấy?

GUTFREUND: Sự công bằng chẳng có ý nghĩa gì trong chuyện này cả. Không có cách nào để quay ngược lại thời gian. Bây giờ hoặc là phải nâng cấp bộ máy quản lý để nó làm tốt hơn chức năng của mình hoặc là ai đó sẽ vào để tiếp quản công ty… Harry đã ra đi rồi.

Giờ đây, khi Gutfreund soi gương thì hóa ra nhân vật "Harry" đó lại đang chằm chằm nhìn ông.

Gutfreund đồng ý gặp Perelman, người cam đoan rằng mục đích của ông ta là "thân thiện" và ông ta muốn giữ Gutfreund lại. Tuy nhiên, Perelman cũng thêm vào là ông ta muốn có hai ghế ở trong ban quản trị và kín đáo cho Gutfreund biết rằng ông ta sẽ mua đến 25% cổ phiếu. Gutfreund chẳng hề mặn mà gì với đề nghị này.

Những người thân cận của Gutfreund ở Salamon nhanh chóng nhận ra rằng Bruce Wasserstein là người đại diện cho Perelman và sợ nếu Perelman dành được quyền kiểm soát, chẳng chóng thì chầy

"Bruce" cũng được giao quyền quản lý. Perelman thì vẫn chế giễu cái ý tưởng cho rằng ông ta sẽ phải tự bỏ tiền túi của mình ra để kiếm việc cho Wasserstein. Ông vẫn khăng khăng trong một bài phỏng vấn, rằng ý định của ông đã bị hiểu nhầm. Thế nhưng ngoài việc đánh giá cao công việc kinh doanh của Salomon thì ông ta lại chẳng nói gì cụ thể về ý định [trong sáng] của mình cả. Dù thế nào Gutfreund cũng không tin tưởng ông ta và cả các cổ đông khác của Salomon cũng thế. Perelman lúc ấy đang đồng thời tham gia một vụ thôn tính thứ hai, cũng thiếu thân thiện không kém. Martin Leibowwitz, nhà toán học riêng của Salamon, nói: "Mọi người không thể làm việc cho Perelman. Đó không phải là tính cách của chúng tôi".

Tiếc thay, đã quá muộn cho những tinh thần cao cả như vậy. Minorco sẽ bán Salomon cho người đầu tiên chịu trả giá hời. Còn bản thân Salamon thì không đủ khả năng để mua lại số lượng lớn cổ phần như thế trong khi Perelman sẵn sàng trả cái giá 38 đô-la một cổ phiếu (giá thị trường là khoảng dưới 35 đô-la), tức là tương đương với số tiền 700 triệu đô-la. Lúc ấy đang là đầu tuần, thứ Hai, ngày 21/9. Gutfreund tính toán là Salamon có thời gian đến cuối tuần để tìm ra một nhà đầu tư khác. Và ông đã gọi điện đến Omaha.

Buffett sắp xếp để gặp Gutfreund và Gerald Rosenfeld, giám đốc tài chính của Salamon chỉ một hay hai hôm sau đó ở New York, trong văn phòng của luật sư Marty Lipton, cố vấn của Gutfreund. Buffett bước vào một mình, chỉ với một tờ báo kẹp dưới cánh tay, bộ quần áo vải sọc nhăn màu xanh trắng với lớp vải lót đã sờn rách. Nhìn thấy dáng đi cui cúi của ông, Rosenfeld thở phào: đây chính là đấng cứu thế của Salomon.

Lúc đầu, Buffett và Gutfreund trò chuyện để cùng tìm hiểu ý định của nhau. Sau nửa tiếng, Rosenfeld bắt đầu tham gia, và Buffett đã hỏi ông cặn kẽ về viễn cảnh của Salamon, bao gồm cả việc ông nghĩ cổ phiếu của công ty sẽ ở mức nào trong vòng năm năm tới. Trong khi cả hai đều đồng ý là nó sẽ ở vào khoảng 60, Buffett vẫn cho rằng sẽ là mạo hiểm nếu đầu tư vào cổ phiếu phổ thông của nó. Tuy vậy, ông sẵn sàng đầu tư vào một loại cổ phiếu "ưu đãi có khả năng chuyển đổi" miễn là Berkshire sẽ kiếm được khoản lợi nhuận sau thuế hàng năm từ đó là 15%. Trong khi họ nói chuyện, ai cũng nhận ra rằng Buffett đã có sẵn tất cả những điều khoản đó trong đầu.

Cổ phiếu có khả năng chuyển đổi là một sản phẩm tương đối lai tạp của Phố Wall. Nó có những đặc điểm của trái phiếu: quy định mức lãi định kỳ và vốn bỏ ra được bảo đảm. Nhưng mặt khác nó cũng cho phép người sở hữu có thể chuyển đổi sang cổ phiếu phổ thông. Nó được miêu tả một cách chính xác là một loại trái phiếu chính phủ có kèm theo một tấm vé xổ số. Người sở hữu có một khoản đầu tư an toàn cũng như cơ hội để hưởng những khoản lợi nhuận khổng lồ nhờ chuyển đổi nó sang cổ phiếu – mặc dù khả năng này không nhiều như đối với cổ phiếu phổ thông bình thường.

Buffett khăng khăng yêu cầu rằng Berkshire phải được hưởng tỷ lệ lãi suất định kỳ là 9% và hai ghế trong ban quản trị của Salomon – một cho ông, và một cho Munger. Các quản lý cao cấp của Salamon đã tổ chức một cuộc thảo luận sôi nổi về các điều khoản mà theo họ nghĩ là quá ưu ái đối với Buffett. William McIntosh, người đứng đầu văn phòng của Salomon ở Chicago, nhớ lại: "Mọi người đều cảm thấy những điều khoản này có chi phí quá thấp (chỉ là 38 đô-la cho mỗi cổ phiếu ưu đãi) trong khi lợi tức phải trả lại rất cao. Warren Buffett sẽ được lợi cả hai". Nhưng mặt khác, giống như một khoản tiền thưởng, lợi tức hàng năm trị giá 63 triệu đô-la của Berkshire hầu như sẽ được miễn thuế hoàn toàn. Hơn nữa số vốn Berkshire bỏ ra sẽ giúp Salomon mua lại cổ phiếu từ tay Minorco với giá hời và thoát khỏi sự đe dọa từ Perelman. Trong suy nghĩ của các nhà quản lý Salomon, lựa chọn giữa Perelman và Buffett cũng có nghĩa là không có lựa chọn nào cả.

Vào tối thứ Bảy, Gutfreund quyết định gặp Perelman một lần nữa. Lần này họ cùng ngồi uống rượu tại khách sạn Plaza Anthenée diễm lệ ở khu Upper East Side. Gutfreund tuyên bố, lịch sự nhưng thẳng thừng, rằng Perelman sẽ không được chào đón với tư cách một nhà đầu tư. Hai ngày sau, một Perelman cảm thấy bị xúc phạm tuyên bố với ngụ ý rằng ông ta sẽ chấp nhận mua loại chứng khoán tương tự như Buffett đề xuất đổi lại những điều khoản ít ưu đãi hơn – nhưng cũng đe dọa nếu bị từ chối, ông ta sẽ gom đủ số cổ phiếu trên thị trường để có quyền kiểm soát Salomon. Một lần nữa, Gutfreund lại làm ông ta mất mặt.

Sau đó Gutfreund tuyên bố với các giám đốc là hoặc họ chấp thuận vụ mua bán với Buffett, đồng nghĩa với việc biến Berkshire thành cổ đông lớn nhất của công ty, hoặc là tìm một CEO mới.

Gutfreund lý luận rằng Buffett sẽ giúp đỡ ông trong việc quản lý công ty. Giám đốc Maurice Greenberg thì kịch liệt phản đối, nhưng ban quản trị lại nghe theo ông ta. Lý do duy nhất của vụ mua bán đắt đỏ này là giả thuyết không chắc chắn rằng, bằng cách nào đó, trong tương lai không xa, Salomon sẽ có lợi hơn khi Buffett nắm quyền kiểm soát thay vì Perelman.

Khi thông tin này được tiết lộ ra ngoài, vào khoảng cuối tháng Chín năm đó, cả Phố Wall choáng váng. Tờ Wall Street Journal nhận xét: "Tất cả những người tham gia đều phù hợp – chỉ trừ một người". Buffett đang đổ 700 triệu đô-la – khoản đầu tư lớn nhất từ trước đến nay – vào một công ty gồm toàn những kẻ chuyên mua bán các công ty khác. Sự tôn trọng của ông đối với Gutfreund rõ ràng đóng vai trò quan trọng. "Charlie và tôi rất khâm phục và tin tưởng John", Buffett ghi nhận không lâu sau đó. Hơn nữa, dạng chứng khoán mà họ nhận được có vẻ an toàn. Ace Greenberg, CEO lọc lõi của tập đoàn Bear Stearns, nghĩ rằng Buffett đã đạt được"một vụ mua bán có lợi cho các cổ đông của Berkshire Hathaway". Nếu Gutfreund cho không công ty của mình thì đấy là vấn đề của ông ta.

Dù vậy, Buffett vẫn phải chịu vài lời chỉ trích. Allan Sloan ở tạp chí Forbes chỉ ra rằng tiền vốn của Buffett đã giúp Salomon ngăn chặn âm mưu thôn tính của Minorco. Những người ủng hộ Buffett thì cảm thất thất vọng vì giờ đây dường như ông đang bắt tay với Phố Wall. Mới chỉ một năm trước, ông đã miệt thị rằng nếu một người vừa tốt nghiệp khóa M.B.A. hỏi ông làm thế nào để trở nên giàu có một cách nhanh chóng, ông sẽ bịt mũi bằng một tay và tay còn lại chỉ về phía Phố Wall. Ấy vậy mà giờ đây, ngay cả một người ủng hộ tích cực như Carol Stalwart cũng cảm thấy choáng váng, ông viết trên tờ Fortune rằng:

Điểm đáng chú ý nhất trong khoản đầu tư vào Salomon của Buffett là nó đã đồng lõa với Phố Wall, với những kẻ mà lòng tham vô đáy của họ trước đây đã bị ông khinh miệt.

Và Buffett cũng đã sớm nhận ra rằng mình đã đánh giá rất sai về công ty này. Là một khách hàng quan trọng và được đối xử tử tế của Salomon, ông đã nhìn nhận nó qua một lăng kính màu hồng. Chỉ hai tuần sau vụ mua bán, Salomon tuyên bố là công ty sẽ cho nghỉ việc 800 nhân viên và đóng cửa hai bộ phận, những hành động này làm tổn thất tới 67 triệu đô-la. Người ta có cảm giác rằng Gutfreund không nắm được quyền kiểm soát công ty. Và cảm giác này lại càng mạnh mẽ hơn bởi một sự bất an đột ngột bao phủ lên khắp thị trường cổ phiếu và trái phiếu.

Trong năm năm hoàng kim vừa qua, thị trường đã liên tục tăng giá. Mặc dù lãi suất tăng suốt năm 1987 (và làm giảm giá trị thực của doanh nghiệp), thị trường cổ phiếu đã bỏ qua yếu tố quan trọng này. Đến tháng Tám, giá cổ phiếu đã tăng đến một tỷ lệ khó có thể được giữ vững nữa là 22 lần lợi tức thu được.

Như mỗi kẻ điên đều có ảo mộng của riêng mình, mỗi thị trường giá lên lại có cách lý giải sự cho cuồng loạn của nó. Với tình hình thị trường năm 1987, đó là "tính thanh khoản" cao, thứ sẽ giữ giá cổ phiếu không cho nó hạ xuống. Đây là một phiên bản của lý thuyết về "kẻ ngu dại hơn": tiền mặt, cũng là "tính thanh khoản" của những kẻ không tên khác sẽ là cứu cánh cho tất cả. Cổ phiếu của Nhật Bản, lúc này đang ở mức 60 lần lợi tức lại được coi là lá chắn. Không cần biết giá cả trong nước vô lý đến mức nào, chỉ cần giá cổ phiếu ở Nhật Bản còn vô lý hơn thì cổ phiếu ở Mỹ vẫn được coi là an toàn. Dĩ nhiên, những cách lý giải này đã không thể giúp thị trường giá lên thoát khỏi cái kết bất ngờ và khó chịu. Nó cũng gần giống như một người nào đó khi yêu, anh ta nghĩ rằng điều tuyệt diệu này chưa từng xảy đến với bất kỳ ai khác.

Binkley C. Shorts, phó chủ tịch cao cấp của Wellington Management, là một đại diện của nhóm người có tư tưởng như vậy. Shorts đã tốt nghiệp bằng M.B.A của đại học Harvard, có ba con, và một ngón tay trên từng nhịp đập của Phố Wall. Ông thừa nhận rằng cổ phiếu đang đắt, nhưng vẫn tin tưởng:

Tiền từ ngoại quốc bị hút vào thị trường chúng ta vì nó rẻ hơn thị trường ở đất nước họ. Vì vậy có thể thị trường sẽ tiếp tục tăng bất chấp sự chênh lệch so với những giá trị cơ bản.

Ai cũng đồng ý rằng giá cả đang ở mức cao, nhưng thị trường tăng giá lại một lần nữa trở thành một niềm tin vững chắc. Tờ Business Week cho rằng "thước đo của ngày hôm qua" đã không còn thích hợp. Còn Buffett lại nghĩ các nhà quản lý đầu tư đã không dùng bất kỳ một thước đo nào cả. Bọn họ đã từ bỏ mọi cố gắng để đánh giá cổ phiếu: "Đối với họ, chúng chỉ là những đồng xèng trong một trò

chơi, như hình cái đê khâu và bàn là trong trò cờ tỷ phú vậy".

Với việc giao dịch được điện tử hóa, các nhà quản lý các quỹ đầu tư bắt đầu mua các nhóm cổ phiếu theo từng đợt và đặt chúng trong những cái "rổ" – một vài triệu cổ phiếu GM, một hai triệu cổ phiếu AT&T, một chút của Westinghouse. Một chiều hướng song song là sự nổi lên của việc trao đổi các hợp đồng kỳ hạn dựa vào chỉ số hàng hóa trên các sàn giao dịch hàng hóa ở Chicago. Những cam kết kỳ hạn mới mẻ này, được mua đi bán lại bên cạnh những dạ dày lợn và gia súc đã mổ thịt, chúng cho phép các nhà đầu cơ đánh cược vào khuynh hướng của toàn bộ thị trường. Đối với một nhà đầu tư kiểu Graham và Dodd thì mỗi cổ phiếu phản ánh giá trị của một doanh nghiệp riêng biệt mà nó đại diện. Nhưng loại "nhà đầu tư" mới này, những người mua toàn bộ thị trường, còn không biết rõ họ đang sở hữu cái gì. Phân tích chứng khoán với họ là thực sự thừa thãi.

Trên Phố Wall, "phân phối tài sản" lại trở thành xu hướng phổ biến. Thay vì tìm hiểu từng cổ phiếu nhất định, một nhà quản lý danh mục trước tiên sẽ quyết định nên đầu tư bao nhiêu phần trăm tài sản vào "cổ phiếu," coi đó như một loại thống nhất. Toàn bộ danh mục có thể dễ dàng bị xáo trộn lại, dẫn đến những thay đổi đột ngột trên diện rộng. Một hệ quả phụ là nhiều lúc các nhà quản lý để các mô hình máy tính gây ảnh hưởng và có khi thực hiện luôn các quyết định mua-bán cho họ. Như một lời tiên đoán, tờ Institutional Investor đã cảnh báo về "cảm giác an toàn giả dối" có được từ việc dựa quá nhiều vào công nghệ.

Thế nhưng, rất ít người lắng nghe. "Bảo hiểm danh mục"- một giải pháp công nghệ cao của các nhà quản lý quỹ đầu tư, được coi là không thể thất bại. Với chiến lược này, các nhà quản lý sẽ quyết định cần phải tự động bán một số lượng ngày càng tăng các hợp đồng kỳ hạn dựa vào chỉ số hàng hóa khi thị trường giảm giá. Lý thuyết ở đây là các cam kết giao kỳ hạn này dễ bán hơn cổ phiếu nhiều. Và bằng cách bán chúng đi một cách nhanh chóng, các nhà quản lý danh mục hy vọng sẽ cắt giảm lỗ trước khi thị trường suy sụp trầm trọng.

V. Kent Green, một nhà tư vấn đầu tư tại First Bank System ở Minneapolis ghi nhận rằng khi một khi mọi người đã muốn bán ra thì "một số cổ phiếu có thể sẽ rất kém thanh khoản" – nghĩa là sẽ không có ai muốn mua chúng. Nhưng Green vẫn say sưa với ý tưởng rằng nếu cần, ông ta có thể thoát ra bằng cửa sau, ở Chicago. Ông ta cho rằng "các hợp đồng kỳ hạn vào lúc này đang luân chuyển nhanh hơn cổ phiếu gấp bốn lần".

Điều mà Green đã bỏ qua là ông ta không phải bán các hợp đồng kỳ hạn đó "vào lúc này" mà vào lúc thị trường sụp đổ – mà khi ấy, có lẽ, tất cả mọi người cũng đều muốn bán như ông ta. Khi thời điểm đó đến, theo một nghiên cứu của Nhà Trắng, được chủ trì bởi chuyên viên ngân hàng đầu tư Nicholas F. Brady thì khoảng 60 tỷ đến 90 tỷ đô-la các hợp đồng kỳ hạn sẽ ở trong tình trạng cần phải được bán ra như của Green.

Khi nhìn lại, điều đáng nhớ nhất về sự sụp đổ của thị trường trong tháng 10 năm đó không phải là một sự đột ngột của nó mà chính là mức độ rộng rãi của những dự báo về nó. Rất nhiều nhà tiên tri đã lên tiếng. Charles Allmon, một người chuyên viết tin tức, đã nói về "một sự sụp đổ với tính chất nghiêm trọng như chúng ta đã thấy vào năm 1929". Những người tin rằng thị trường sẽ đi xuống biết rằng giá cả đang ở mức quá cao; những người tin vào thị trường giá lên cũng biết điều đó. Nhưng tất cả mọi người đều cố uống nốt giọt mật cuối cùng. Từ ngày 1/1 đến đỉnh cao của tháng Tám là 2.722,4 điểm, chỉ số Dow Jones đã tăng một cách lạ lùng đến 44%. Điệp khúc lặp đi lặp lại này làm người ta phát điên. Byron R. Wien, nhà chiến lược đầu tư ở Morgan Stanley và một trong số những người trong hàng ngũ tiên phong được chú ý nhất ở Phố Wall, đã sẵn sàng vứt hết sách vở, nguyên tắc hay quy luật. Trong tháng Tám điên rồ ấy, ngay cả một tin xấu cũng có thể khiến cổ phiếu tăng giá:

…Một số những thế lực vô cùng bí ẩn đã khiến thị trường tiếp tục đi lên… Vậy thì có thể mối liên hệ giữa một công ty và cổ phiếu của nó không hề chặt chẽ như người ta vẫn dạy chúng ta ở trường kinh doanh…

Nhưng cuối cùng, chỉ trong vòng một tuần hay hơn, hiện thực đã hiện nguyên hình. Đầu tiên là những dấu hiệu lờ mờ của lạm phát, thâm hụt thương mại triền miên, và đồng đô-la giảm giá một cách đáng lo ngại. Cục Dự Trữ Liên Bang với hy vọng sẽ ngăn chặn được nỗi ám ảnh lạm phát và chống đỡ cho đồng đô-la, đã mở đầu ngày Quốc tế Lao động bằng việc tăng lãi suất chiết khấu. Đó là chỉ số luôn

được theo dõi sát sao bởi, nó chính là cơ sở để Cục Dự Trữ Liên Bang cho các ngân hàng thương mại vay vốn. Thị trường trái phiếu, nhận được tín hiệu này, bắt đầu giảm giá. Thị trường cổ phiếu cũng lập tức giảm 38 điểm chỉ trong một ngày.

Đến đầu tháng 10, lãi suất trái phiếu dài hạn đã tăng lên đến gần 10%– từ mức 7,4% vào tháng Ba. Vào ngày 6 tháng 10, chỉ số Dow Jones giảm tới 91,55 điểm, lập nên kỷ lục giảm điểm mới trong vòng một ngày. Thị trường đã rơi vào trạng thái hư ảo, nơi các sự kiện đã trở thành tâm điểm của mọi sự chú ý và tai họa có thể xảy ra bất cứ lúc nào. Nói một cách ngắn gọn, mọi thứ đã trở nên nghiêm trọng.

Đến khoảng ngày 12/10, Buffett đã bán danh mục đầu tư để phục vụ cho ít nhất là một trong các kế hoạch chia lợi tức của Berkshire. Ông đã quét sạch gần như tất cả các cổ phiếu, chỉ trừ ba cổ phiếu cố định. Theo một phụ tá của Buffett thì "đây là một sắc lệnh rõ ràng: 'Bán tất cả mọi thứ'"

Buffett không hề dự báo; ông tuân thủ nghiêm túc hai quy định quý giá. Thứ nhất: "Không bao giờ để mất tiền". Và thứ hai: "Không bao giờ quên quy định thứ nhất". Munger nói: "Warren không bao giờ tuyên bố là ông ấy có thể tiên đoán thị trường". Nhưng có lẽ ông đã liếc nhìn bài báo từ năm 1929 được treo trên tường trong văn phòng một cách lo lắng hơn. Trong những tuần sau đó, lãi suất vượt quá 10%. Cổ phiếu ở Nhật Bản vẫn tiếp tục tăng, nhưng giờ đây không ai trên Phố Wall còn quan tâm đến nước Nhật nữa. Vào thứ Sáu, ngày 16/10, chỉ số Dow Jones giảm 108 điểm.

Washington vô cùng giận dữ. Bất cứ khi nào thị trường sụp đổ, công luận đều có thể tin tưởng vào các quan chức chính phủ trong việc tìm ra thủ phạm nằm ngoài phạm vi hiểu biết của họ – các nhà đầu cơ, những ông trùm tài chính ở Zurich hay bất kỳ ai. Bộ trưởng Tài chính, quan tâm hơn đến thể diện, đã nói với các khán giả của chương trình truyền hình cuối tuần, rằng ông không mong đợi Cục Dự Trữ Liên Bang sẽ thắt chặt lãi suất thêm nữa. Nhưng tất cả đã quá muộn.

Vào thứ Hai, ngày 19/10, các lệnh bán chất đống làm tắc nghẽn cả thị trường. 11 trong số 3o cổ phiếu nằm trong nhóm chỉ số Dow Jones đã không có giao dịch trong giờ mở cửa đầu tiên của thị trường. Trong thời gian đó, lệnh bán tự động trong các chương trình bảo hiểm danh mục đã được khởi động. Thị trường các cam kết kỳ hạn lập tức xuống dốc không phanh và cũng nhanh chóng chịu chung số phận với thị trường cổ phiếu. Cuối cùng, việc các lệnh bán còn có thể được thực hiện ở đâu cũng có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Cánh cửa thoát hiểm là quá nhỏ để tất cả mọi người có thể cùng lọt qua, và chương trình bảo hiểm danh mục vẫn được ca tụng đã không thể làm nên chuyện. Đến chiều muộn, trạng thái hoảng sợ đã biến thành một sự tháo chạy kinh hoàng khỏi thị trường.

Ở Boston, mọi người xếp hàng ngoài Fidelity Investments để thanh lý cổ phiếu. Các tờ báo thi nhau nhắc tới một "sự cuồng loạn". Tuy vậy trung tâm tài chính ở New Yorrk lại yên ắng đến lạ thường. Mọi người giờ đây đều đang ở trong nhà, gắn chặt vào các màn hình điện tử. Ngày Thứ Hai Đen tối là sự kiện lịch sử hậu hiện đại đầu tiên và nó dường như không có một trung tâm cố định. Chỉ số Dow Jones giảm tới 508 điểm, tương đương 22,6%.

Tổng tài sản ròng của Buffett đã giảm tới 342 triệu đô-la. Chắc chắn ông phải là một trong số ít nhà đầu tư trên toàn nước Mỹ không có báo cáo từng phút về vụ sụp đổ lần này. Có một lúc, Buffett bước vào văn phòng của Mike Goldberg và bình tĩnh nói với anh ta tình hình giao dịch của cổ phiếu Berkshire. Sau đó ông lại quay lại bàn.

Hai ngày sau, nhóm Graham do Buffett tổ chức tụ họp tại Williamsburg, Virginia. Thị trường vẫn đang trong cơn hỗn loạn, nhưng cả nhóm đều có thái độ thờ ơ đến lạ lùng. Không ai rời phòng họp để xem giá hay kể cả nói về việc đó. Họ đi tham quan một điền trang dưới bầu trời rực rỡ của mùa thu, say mê ngắm nhìn cây lá đổi màu. Wyndham Robertson, quản lý một trường đại học đồng thời là nhà báo trong nhóm, có hỏi Buffett rằng sự sụp đổ này có "ý nghĩa" gì. Tất cả những gì ông nói là: "Có lẽ thị trường đã tăng quá cao".

So sánh với ngày Thứ Năm Đen Tối, cuộc đại suy thoái năm 1929, ngày Thứ Hai Đen Tối trống rỗng một cách kỳ lạ. Không có một cuộc khủng hoảng hay suy thoái kinh tế theo sau. Ban đầu, ai cũng nghĩ đây sẽ là một cái mốc quan trọng trong đời sống kinh tế xã hội. Những người phụ trách chuyên mục của các tờ báo tỏ ra phấn khởi trước đoạn kết của thời kỳ đánh bạc, và nhất là đối với những kẻ phất lên nhanh chóng đứng đầu các ngân hàng đầu tư. Nhưng sau khi tạm nghỉ một chút, Phố Wall lại

tiếp tục vòng quay của nó. Năm 1988, các nhân viên ngân hàng đầu tư lại thực hiện được nhiều vụ mua bán hơn bao giờ hết, cổ phiếu thu lại được hầu hết những gì đã mất. Vụ sụp đổ dường như chẳng để lại dấu vết nào, ngoài một đường dốc lởm chởm trên màn hình của các nhân viên giao dịch.

"Ý nghĩa" của nó chỉ thể hiện rõ ràng trong một phạm vi nhỏ. Một tuần trước khi thị trường rớt giá. Berkshire giao dịch ở mức 4.230 đô-la một cổ phiếu. Vào thứ Sáu ngày 16, Berkshire đóng cửa ở mức 3.890 đô-la. Trong sự điên loạn của ngày thứ Hai, nó rớt xuống còn 3.170 đô-la. Berkshire đã từng đáng giá gần 5 tỷ đô-la, cái giá được gây dựng một cách cần mẫn trong vòng 22 năm qua. Hoàn toàn không gì thay đổi trong công ty cả: Stan Lipsey vẫn bán một số lượng báo như cũ ở Buffalo; Bách Khoa Toàn Thư Thế Giới vẫn nép mình, luôn luôn là như thế, trên các giá sách của học sinh. Vậy mà chỉ trong vòng một tuần, 25% giá trị thị trường của công ty đã bị xóa sạch. Một phần tư thành quả của một thế hệ đã biến mất. Hẳn là phải có cái gì đó không ổn.

Chú thích:

[92] Woody Allen là một diễn viên, đạo diễn và nhà biên kịch Mỹ nổi tiếng.

[93] Minorco là viết tắt từ tên tiếng Anh của công ty là "Minerals and Resources Corp."

Chương 17: GIỚI THIỆU NGẮN GỌN VỀ MÔN BẮN PHI TIÊU

Nếu không chú tâm một cách xứng đáng đến suy nghĩ của đám đông (thường có vẻ như sự điên cuồng của đám đông) thì lý thuyết về kinh tế của chúng ta vẫn còn nhiều điều thiếu sót.

— BERNARD BARUCH

Ben Graham đã so sánh sự thất thường của giá cổ phiếu với một người tốt bụng nhưng hay thay đổi có tên là Ngài Thị Trường. Lúc điên cuồng, lúc lại trầm lắng, cái giá sắp tới mà Ngài Thị Trường đưa ra có thể trùng với dự đoán của bất kỳ ai. Bí quyết của một nhà đầu tư thành công là phải bỏ qua tâm trạng thất thường này của Ngài Thị Trường. Thế nhưng vào ngày 19 tháng 10/1987 đó, các nhà đầu tư đã đầu hàng trước bùa mê của ông ta và bán ra hết loại cổ phiếu này đến loại cổ phiếu khác.

Việc này càng chứng minh cho Buffett điều ông đã biết từ lâu – rằng Graham cùng những nguyên tắc của ông đã bị bỏ rơi. Thay thế ông là "những tiến sĩ phù thủy" rao bán "các công thức mù mờ" và "các kỹ thuật phân tích bị bao phủ bởi một tấm màn bí mật". Mặc dù "ẩn dụ của Ben" vẫn luôn là phòng ngừa có hiệu quả chống lại "những thứ cảm xúc lây lan một cách mạnh mẽ khắp thị trường", nhưng hầu như không có một trường kinh doanh nào trên cả nước sử dụng sách của ông. Buffett than vãn trong một cuộc họp rút kinh nghiệm: Thay vì mệnh giá và giá trị, "các chuyên gia và học giả nói về những thứ khó hiểu như thị trường hiệu quả, bảo hiểm năng động hay beta".

Vụ sụp đổ chỉ đơn giản là vạch trần Phố Wall cùng với những lỗ hổng kiến thức khổng lồ của nó, còn bản thân chúng thì đã tồn tại ở đó hàng thập kỷ. Bắt đầu từ những năm 1960, các nhà đầu tư theo trường phái Graham và Dodd, dẫn đầu bởi Buffett, đã tiến hành một cuộc chiến với các nhà đầu tư tài chính hiện đại. Thật lạ lùng khi nhà đầu tư thành công nhất thời đại, và có lẽ là trong lịch sử, lại bị coi nhẹ và lờ đi bởi chính những học giả hàng đầu trong lĩnh vực của ông. Những thầy tu của giáo phái tài chính tránh xa ông như một kẻ dị giáo, trong khi theo cách nhìn của Buffett, những cha xứ và thầy dòng này lại đang cố gắng một cách vô vọng để chứng minh, với sự thanh nhã và vẻ chính xác ngày càng cao, rằng trái đất thực sự rất phẳng.

Nguyên tắc cơ sở xuyên suốt sự nghiệp của Buffett là việc lựa chọn cổ phiếu, mặc dù khó khăn và phải dựa vào quan điểm chủ quan, ta vẫn có thể phân tích chúng một cách có lý lẽ. Thỉnh thoảng, một số cổ phiếu có "giá thị trường" thấp hơn hẳn so với "giá trị thực" của chúng. Một nhà đầu tư sắc sảo có thể thu lời từ việc mua những cổ phiếu đó.

Nhưng thay vì chân lý giản đơn đó, các học giả đã sử dụng một mô hình hấp dẫn, đó là Lý thuyết Thị Trường Hiệu Quả. Một cách ngắn gọn, lý thuyết này nói rằng, tại mọi thời điểm, tất cả những thông tin đại chúng về một cổ phiếu sẽ được phản ánh trong thị giá của cổ phiếu đó. Cho nên mỗi khi một thông tin về một cổ phiếu nào đó được đưa ra công chúng, các nhân viên giao dịch sẽ đâm bổ vào, mua và bán cho đến khi giá của nó đạt đến trạng thái cân bằng. Cơ sở của chân lý hiển nhiên này là giả định rằng mức giá cũ "hợp lý" đến mức các nhân viên giao dịch có thể thực hiện nó. Vì vậy, giá mới – và những cái giá tiếp sau đó – cũng phải hợp lý như thế. Các nhân viên giao dịch chỉ làm thay công việc của Bàn Tay Vô Hình của Adam Smith mà thôi.

Vì mọi điều đáng để biết về công ty đã có sẵn ở trong thị giá của cổ phiếu, nên đa số các phân tích chứng khoán – trích dẫn một văn bản phổ biến – "theo lô-gic là không đầy đủ và chẳng có giá trị gì cả". Diễn biến tương lai của một cổ phiếu dựa vào những thông tin mới và chưa được biết đến. Như vậy giá cổ phiếu là không thể đoán trước; nó là "những bước đi ngẫu nhiên[94]".

Nếu giá cả trên thị trường là "ngẫu nhiên" thì đầu tư hẳn là một trò chơi may rủi. Và như vậy thì Buffett chỉ là một người gặp may chứ không phải nhà đầu tư tài năng, cũng tương tự như một người liên tục đoán đúng khi tung đồng xu là người may mắn chứ không phải là một người tài năng. Điều này thách thức giá trị toàn bộ sự nghiệp của Buffet.

Nhưng thành tích của Buffett cũng đồng thời là một sự thách thức với nó, vì đó là một thực tế phức tạp không chịu theo những hình thức thông thường. Buffett chế nhạo các học giả bằng chính những ví dụ

lấy ra từ sự nghiệp của ông, và ẩn trong những lời châm chọc đó là một câu hỏi đơn giản: "Nếu các ngài thực sự thông minh như thế thì tại sao tôi lại giàu đến vậy?"

Tuy nhiên, tại các trường kinh doanh và ủy ban kinh tế, Lý Thuyết Thị Trường Hiệu Quả lại có quyền lực bất khả xâm phạm. Các kết luận của nó được coi là chân lý, trong khi những học thuyết khác hầu như đều không thể được lưu hành. Lý thuyết này lan tỏa khắp Phố Wall, và cũng như văn hóa đầu tư, nó được thấy trên các chương trình truyền hình về tài chính và các chuyên mục lời khuyên về đầu tư. Thực ra đó là cơ sở lý luận của phương pháp "đặt trứng vào một nghìn cái giỏ," một sự "đa dạng hóa" thái quá, vốn là xu hướng đang phổ biến của hầu hết các nhà đầu tư ngày nay.

Trong những năm 1950 và 1960, lý thuyết này đã nhen nhóm ở nhiều nơi. Một trong số những nhà tiên phong là Paul A. Samuelson, nhà kinh tế học và là tác giả của các cuốn sách giáo khoa nổi tiếng đến từ trường Công Nghệ Massachusetts. Samuelson là một người theo học thuyết của Keynes, nhưng trong khi Huân Tước Keynes cay đắng nhìn nhận thị trường chứng khoán như một sòng bạc, thì Samuealson lại đặt niềm tin vào thị giá. Vào khoảng năm 1950, Samuelson đã đặt một tờ báo lá cải với các lời khuyên về đầu tư với giá 125 đô-la một năm. Chỉ ít lâu sau, ông nhanh chóng kết luận, một cách hợp lý là nếu tờ báo này thực sự "biết trước" được mọi thứ, hẳn nó đã phải tính giá cao hơn 125 đô-la nhiều hoặc là giữ những lời khuyên có ích đó cho chính bản thân mình. Đây chính là khởi nguồn của câu truyện cười về lý thuyết Thị Trường Hiệu Quả, trong đó, hai nhà kinh tế học, khi đi bộ qua khuôn viên của trường, đã nhìn thấy một tờ 10 đô-la trên đường. Khi một người cúi xuống để nhặt nó, người còn lại nói: "Đừng phí công làm gì. Nếu nó thực sự đáng giá 10 đô-la, nó sẽ không còn ở đây nữa đâu". Tác phẩm then chốt của Samuelson có tên "Minh chứng cho thấy giá cả được dự đoán trước một cách hợp lý sẽ dao động ngẫu nhiên." Nó được xuất bản vào năm 1965, khoác lên tấm áo học thuật cho toàn bộ câu chuyện này. Lời nói đầu của ông gợi sự tò mò cho độc giả: những sự kiện trong tương lai "đổ bóng xuống quá khứ' – nghĩa là chúng được phản ánh trong thị giá hiện tại.

Nếu người ta có thể chắc chắn rằng giá sẽ tăng, thì giá đã phải tăng rồi… Bạn không bao giờ có được cái gì mà không mất gì cả.

Hai năm sau, Samuelson xuất hiện trước ủy ban của thượng viện bàn về các quỹ đầu tư tương hỗ. Như đã nói, các quỹ đầu tư của thời kỳ bùng phát thường yêu cầu phí rất cao nhưng những nhà quản lý của các quỹ này chẳng làm gì để đáng được hưởng số tiền đó cả. Ngay cả một quỹ điển hình nhất cũng không đạt được mức lợi nhuận trung bình của thị trường. Như Samuelson giải thích: "Những con người thông minh" sẽ "liên tục đi tìm các giá trị tốt", mua cổ phiếu rẻ và bán các cổ phiếu được giá, và trong quá trình đó, loại bỏ các cơ hội ngay khi chúng xuất hiện. Các quỹ đầu tư cũng có thể đạt được thành tích tương tự như những gì họ có nếu họ chơi "trò ném phi tiêu." John Sparkman, chủ tịch ủy ban tỏ vẻ ngạc nhiên: Có phải Samuelson vừa nói đến trò chơi ném phi tiêu không?

SAMUELSON: Bản báo cáo của tôi nói rằng một quỹ đầu tư trung bình có nhà quản lý được trả lương cao, trên thực tế, đạt kết quả tương tự và không hề khá hơn 20 cổ phiếu được lựa chọn một cách ngẫu nhiên trên thị trường.

CHỦ TỊCH: Khi ông nói đến 20 cổ phiếu ngẫu nhiên, có phải là những cổ phiếu mà ông chỉ nhắm mắt và chọn không?

SAMUELSON: Vâng. Chính xác là như vậy.

CHỦ TỊCH: Hoặc là một chuyên gia kinh tế như ông đã

chọn chúng?

SAMUELSON: Không. Đó là ngẫu nhiên. Khi tôi nói ngẫu nhiên, tôi muốn ông nghĩ đến xúc xắc, hoặc các con số ngẫu nhiên, hoặc trò chơi ném phi tiêu.

Tuy nhiên, giáo sư không hề khuyến khích việc sử dụng trò ném phi tiêu để chọn cổ phiếu. Điểm đầu tiên, ông biết là Lý Thuyết Thị Trường Hiệu Quả có một số vấn đề. Giá cổ phiếu dao động mạnh hơn nhiều so với dòng tiền mặt của một công ty mà theo lý thuyết nó phải phản ánh. Và Samuelson có trao đổi thư từ với Conrad Taff, học trò của Graham và là một trong những người hâm mộ đầu tiên của Buffett, người khăng khăng rằng lý thuyết này chỉ hoàn toàn là nhảm nhí. Taff nói với Samuelson rằng

Buffett là người thực sự có một cái bia ném phi tiêu ở văn phòng trong một quãng thời gian dài và luôn thắng kết quả ném phi tiêu hết năm này đến năm khác. Samuelson đã rất tò mò, và dần dần trở thành một "người theo dõi Buffet", người đầu tiên trong số những nhà lý luận của thuyết Thị Trường Hiệu Quả cảm thấy lúng túng trước Buffett như một nhà thiên văn học thắc mắc về một vì sao bí ẩn.

Nhưng Samuelson vẫn không thay đổi ý kiến của mình. Một phần sức lôi cuốn của lý thuyết này là nó mở rộng kinh tế cổ điển của Adam Smith sang thị trường tài chính. Những nhà đầu tư như Buffett nghĩ đến giá trị thực như một đặc tính vốn có; nó ở "đằng sau, hoặc bên dưới giá cả quan sát được trên thị trường". Còn bản thân thị giá chỉ là con số tương đối. Nhưng đối với một nhà kinh tế học cổ điển, Bàn Tay Vô Hình liên tục đẩy thị giá và giá trị thực đến gần nhau. Theo cách nhìn cực đoan của họ thì giá trị chỉ xuất hiện – và dường như, chỉ tồn tại – tại thời điểm người mua và người bán đồng ý với một cái giá chung. Nếu IBM đang giao dịch với giá 120 đô-la, thì IBM "đáng giá" 120 đô-la; không thể cao hơn hay thấp hơn. Dĩ nhiên, điều này ám chỉ rằng người mua và người bán hành động một cách lý trí.

Song quan điểm của Buffett, về cả các công ty và hành vi của con người, thận trọng hơn. Đầu tiên, thị giá không hoàn toàn chính xác; một nhà đầu tư có lý trí khác có thể định giá cổ phiếu ở mức 130 đô-la. Đúng hơn là, các nhà đầu tư không phải lúc nào cũng dựa vào lý trí. Trong một số trường hợp, đặc biệt là dưới áp lực của đám đông, các nhà đầu tư có thể trả 160 đô-la cho IBM – hoặc đồng ý bán nó với giá 80 đô-la.

Trên thực tế, lý thuyết Thị Trường Hiệu Quả bắt đầu như một cố gắng giải nghĩa một phương diện phi lý của thị trường. Từ thời của Graham, Phố Wall đã rao bán sản phẩm của những người được gọi là những nhà phân tích kỹ thuật.

Bằng cách nhìn vào các biểu đồ giá trong quá khứ, những vị Merlin[95] tiềm năng này hạ cố dự đoán về tương lai. Ngôn ngữ của họ được áp dụng một cách rộng rãi; theo cách đó, một bình luận viên sẽ nói cổ phiếu đang "thử một giới hạn quan trọng", trong khi đó chẳng phải là giới hạn nào cả mà chỉ là một đường thẳng được kẻ ra trên biểu đồ. Những nhà lý luận của thuyết thị trường hiệu quả vạch trần những người phân tích biểu đồ như những kẻ lừa gạt, hoặc "những nhà tiên tri" theo lời của nhà kinh tế học ở trường đại học Chicago Eugene F. Fama. "Xu hướng" của cổ phiếu chỉ là xu hướng khi nhìn lại; không ai có thể nói, khi nhìn vào một biểu đồ, rằng một cổ phiếu khi đã giảm xuống 10% sẽ quay lại hoặc giảm tiếp 10% nữa. (Vì những lý do mà chỉ có họ mới biết, Merrill Lynch, Morgan Stanley, Salomon Brothers và những công ty khác vẫn tiếp tục sử dụng những ông thầy bói này cho đến tận ngày nay).

Nhưng các nhà lý luận lại thay thế bùa mê của những người nghiên cứu biểu đồ bằng bùa mê của chính họ. Họ xóa bỏ ý tưởng rằng thị giá báo hiệu trước tương lai, nhưng quy cho chính cái giá đó khả năng đánh giá hiện tại luôn luôn chính xác. Giá cả không bao giờ được sai. Chúng tập hợp, với sự hoàn hảo tột đỉnh mà con người không thể đạt đến, tất cả những thông tin sẵn có về viễn cảnh dài hạn của công ty. Vậy thì bản thân việc tìm hiểu những viễn cảnh đó sẽ là hoàn toàn vô nghĩa. Như vậy, cuộc tấn công của các nhà lý luận bắt đầu từ những người nghiên cứu biểu đồ cho đến "những nhà nghiên cứu cơ bản" như Buffett, người lùng sục các bản báo cáo thường niên để tìm các cổ phiếu bị định giá thấp. Trích lời của Fama:

Nếu thuyết "bước đi ngẫu nhiên" thực sự đúng đắn và các giao dịch chứng khoán được thực hiện ở trong những thị trường "hiệu quả", thì thị giá cổ phiếu ở bất kỳ thời điểm nào cũng tương ứng với sự ước lượng gần của giá trị thực hay các yếu tố cơ bản khác. Như vậy, việc phân tích thêm các yếu tố cơ bản chỉ có giá trị khi chuyên viên phân tích có thông tin mới… hoặc có hiểu biết mới liên quan có ảnh hưởng đến các thông tin đã có sẵn…

Nhìn bề ngoài, có thể thấy rằng lý thuyết này có một lỗ hổng cực kỳ lớn. Rõ ràng, một chuyên viên phân tích không có cả thông tin mới lẫn hiểu biết mới sẽ không có lợi thế. Nhưng cụm từ cách mạng "thông tin mới" không chỉ được nhìn từ bề ngoài. Nó còn hàm ý rằng các nhà đầu tư với thành tích nổi bật phải có thông tin nội bộ, hoặc thông tin ít người biết đến. Như vậy, lý thuyết vẫn được bảo toàn nguyên vẹn: ngay cả một thị trường hoàn hảo cũng không thể tiêu thụ thông tin trước khi nó được ra mắt công chúng. Thực vậy, tạp chí The Economist đã ghi lại những suy luận ngoắt nghéo này của các học giả như thể đó là lẽ phải đã được công nhận, quả quyết rằng những người lựa chọn cổ phiếu một cách

khôn ngoan “là rất hiếm có hoặc hầu như không tồn tại”. Mặc dù, tạp chí này chế nhạo cho rằng “sự thông minh mà Ivan Boesky có được cũng có thể giúp đỡ một chút”. Nhưng Samuelson tuyên bố thẳng thừng:

Theo cách tương tự, kinh nghiệm đã thuyết phục tôi rằng có rất ít Warren Buffett ở ngoài kia, có khả năng kiếm tiền tốt vì họ giỏi trong việc tìm ra yếu tố cơ bản nào là thực sự cơ bản và số liệu nào đáng để trả giá cao. Để có được những siêu sao đó không hề rẻ chút nào, và đến khi bạn phát hiện ra họ thì chi phí để thuê họ đã bị đấu giá đến mức trên trời.

Như Samuelson đã biết, Buffett không hề tính toán theo thị giá. Bất luận thế nào, Buffett lấy “số liệu” chủ yếu từ các bản báo thường niên mà ai cũng có thể kiếm được. Bằng cách bỏ qua những điều này, Samuelson có thể quy sự thành công của Buffett là nhờ việc thu thập thông tin, và như vậy tránh không đụng đến vấn đề liệu Buffett có khả năng phân tích những “số liệu” này hay không. Trong con mắt của Samuelson thì dường như ông chỉ là một người quản lý thư viện được việc.

Nhưng Samuelson, người đã nhận giải thưởng Nobel, cũng biết Buffett còn giỏi hơn thế rất nhiều. Một thời gian sau khi làm chứng trước ủy ban của thượng nghị viện, Samuelson đã mua một lượng lớn cổ phiếu của Berkshire Hathaway. Đây là hành động tự bảo hiểm, đề phòng mọi trường hợp xấu. Nó tương tự như Voltaire đã chấp nhận Chúa trên giường bệnh của mình khi hấp hối. Samuelson không bình luận gì về điều này, nhưng ông cũng không phải là người duy nhất hành động như thế. Arrmen A. Alchian, một nhà kinh tế có tiếng từ trường đại học California ở Los Angeles, cũng đầu tư vào Berkshire. Tuy vậy, Alchian, trong một lá thư gửi đến các đồng nghiệp trong ngành kinh tế, vẫn khăng khăng:

Tôi vẫn tin chắc rằng không có bất kỳ người quản lý quỹ đầu tư nào, không vì bất kỳ hoạt động hoặc lĩnh vực mới nào, lại có thể khẳng định tài năng ưu việt của mình một cách rõ ràng. Vâng, đó là May mắn. Nhưng Tài Năng Ưu Việt, thì Không… Không, đây là một thế giới mà mọi sự kiện có thể đoán trước đều đã được định giá hợp lý, chỉ còn lại sự ngạc nhiên. Mà theo định nghĩa, sự ngạc nhiên là hoàn toàn ngẫu nhiên.

Dẫu thế, Alchian vẫn dành phần công sức đáng kể để giải thích những thành tựu mà Buffet có được. Cuối cùng, ông đi đến kết luận rằng bí mật nằm ở một điều khoản trong luật bảo hiểm của Nebraska, trong đó cho phép các công ty bảo hiểm ở bang này có vai trò lớn hơn trong việc quản lý các khoản đầu tư của họ so với các công ty bảo hiểm khác ở ngoài bang.

Tôi cho rằng sự thành công của ông là do vị trí may mắn ngẫu nhiên đó chứ không phải là bất kỳ kỹ năng ưu việt nào (so với các đối thủ của ông).

Thật khó để không kinh ngạc trước kết luận thiếu cơ sở của Alchian. Ít ra Samuelson cũng chấp nhận rằng: “Có lẽ Warren là người gần với một thiên tài trong đầu tư nhất mà tôi quan sát được”. Nhưng bản thân điều đó cũng là một lời chỉ trích. Thiên tài không phải là một phương pháp – và Samuelson chối bỏ phương pháp của ông.

“Trong một bài phát biểu, Buffett chỉ trích: ‘Bất kỳ kẻ ngốc nào cũng có thể thấy là Washington Post đang bị định giá thấp.” Nhưng Samuelson đáp lại: “Tôi không phải là một kẻ ngốc. Tôi không thấy điều đó đáng tin”. Vậy tại sao Buffett lại mua Post? Samuelson trả lời: “Đấy là sự khác nhau giữa thiên tài và năng lực”. Và như vậy là với tư cách một thiên tài – một loại quái vật –Buffett đã bị gạt sang một bên. Lý Thuyết Thị Trường Hiệu Quả vẫn đúng với người bình thường, nhưng với Buffett thì không. Cũng theo cách lý luận đó, William F. Sharpe từ Stanford đã gạch tên Buffett khỏi nghiên cứu của mình, coi ông như một “hiện tượng ba sigma” – một sai số thống kê quá khác thường đến mức không cần phải tìm hiểu thêm.

Từ cơ sở của Lý Thuyết Thị Trường Hiệu Quả, các nhà nghiên cứu dựng nên kết cấu phức tạp của nền tài chính hiện đại. Tài chính vốn là mặt bên kia của đầu tư, nó giải thích chức năng tập hợp các nguồn vốn xét theo quan điểm của các công ty. Đây là một môn học có ích, nhưng không hoàn toàn chính xác. Nhưng giờ đây, cũng giống như đầu tư, tài chính được coi như một ngành khoa học xã hội có mang tính định lượng, và nó còn rõ ràng hơn nhiều so với thế giới mà nó luôn mang tham vọng giải thích. Một nhà lý luận đã đặt ra công thức tính lợi nhuận từ cổ phiếu, R, với M là thị trường, a và b là

các hằng số thay đổi tùy theo cổ phiếu, và u biểu thị sai số ngẫu nhiên, khi đó:

$R = a + bM + u$

Các nhà kinh tế học phải vội vàng thêm thắt rằng đây chỉ là một mô hình “trong hình thức đơn giản nhất của nó”. Không hề thiếu những công thức khó hiểu kiểu như cuộn giấy da ở Biển Chết hay một đoạn thơ trong kinh Koran.

Môn “khoa học” này căn cứ vào bằng chứng duy nhất mà các học giả coi là thích đáng: số liệu [được coi là hoàn hảo] về giá cổ phiếu. Nó bỏ qua vô số những yếu tố liên tục thay đổi khác – như chiến lược công ty, sản phẩm, thế mạnh trên thị trường, và nhà quản lý – vốn là trọng tâm trong việc đánh giá một doanh nghiệp trong thế giới thực. Những biến số này dựa trên quan điểm chủ quan và không được chính xác; nhưng, dĩ nhiên, chúng là những thứ các nhà đầu tư kiêm chuyên viên phân tích vẫn phải tính đến mỗi ngày.

Nhiều người chắc hẳn đã cho rằng một số trường dạy kinh doanh hẳn là đã sử dụng các bản báo cáo của Buffett, ít ra là với vai trò sách tham khảo, trong khi bàn về những vấn đề này. Thế nhưng, trong thực tế, ngoài vài lần được mời đến nói chuyện với tư cách khách mời ra, Buffett là người không hề có tiếng tăm gì trong giới học thuật. Điều này đánh vào tâm lý nhạy cảm của ông. Trong khi đa số các nhà đầu tư thỏa mãn với việc kiếm được nhiều tiền, Buffett rất muốn những phương pháp của mình được công nhận là đúng đắn. Buffett, với bản năng của một người giáo viên, rất coi trọng việc Graham – và bản thân ông – được coi là những hình mẫu hữu dụng. Sau đây là đoạn trích từ một lá thư ông viết:

Theo ý kiến của tôi, kinh nghiệm dạn dày trong việc mua bán chứng khoán trong suốt 63 năm liên tục của công ty Graham-Newman, Quỹ đầu tư Buffett và cả Berkshire đã cho thấy Lý thuyết thị trường hiệu quả ngu ngốc đến mức nào... ba tổ chức này đã thực hiện giao dịch hàng trăm loại chứng khoán khác nhau… chúng tôi chẳng cần phải đào bới để tìm những thông tin bí mật… chúng tôi chỉ hành động dựa trên các sự kiện mà ai cũng biết…

Tuy vậy, đến gần cuối đời mình, bản thân Graham, trước sự tràn ngập của những bài phân tích cổ phiếu dựa trên giá cả, cũng đã thể hiện sự hoài nghi trước hiệu quả của phương pháp phân tích giá trị dựa trên cơ sở các bản báo cáo hàng năm của mình. Điều này với Buffet giống như một sự đào ngũ hèn nhát vậy. Không lâu trước khi ông mất, Graham nói với một phóng viên:

Tôi không còn là một người ủng hộ các kỹ thuật phân tích chứng khoán công phu để tìm ra giá trị ưu việt nữa. Đây là việc đáng làm vào khoảng 40 năm trước, khi quyển sách giáo khoa “Graham & Dodd” của chúng tôi được xuất bản lần đầu tiên; nhưng tình thế giờ đây đã khác…

Tuy nhiên, vì Graham cũng đã từng tấn công mạnh mẽ lý thuyết “về những dao động ngẫu nhiên,” và đặc biệt là khái niệm về giá cả hợp lý – thứ mới chỉ xuất hiện sáu tháng trước khi ông qua đời. Nên chúng ta chỉ có thể phỏng đoán là có lẽ ông vẫn tiếp tục thừa nhận sự thiếu hiệu quả của phương pháp của mình trên phương diện lý thuyết, nhưng vẫn cho rằng nó có khả năng được tận dụng trong thực tế. Buffett không bao giờ nhắc đến sự phản bội của Graham, nhưng, mặt khác, Buffett luôn thần tượng hóa Graham, mà ngược lại, Graham luôn dũng cảm hơn với tư cách một giáo viên so với khi là một nhà đầu tư.

Ngược lại, cả Buffett lẫn những học giả ở các trường đại học đều không chấp nhận bất kỳ sự không rõ ràng nào. Như Buffett đã nhận xét, các nhà kinh tế học coi học thuyết này như “Kinh Thánh”. Richard Bearley và Stewart Myers, tác giả của cuốn Nguyên Tắc Tài Chính Doanh Nghiệp, cuốn sách giáo khoa thông dụng nhất thời bấy giờ, đã thể hiện rõ tinh thần này. Hai tác giả đã nói về sự “khám phá” Lý thuyết thị trường hiệu quả như thể nó là một quy luật của tự nhiên, chỉ nằm đó đợi “Marie Curie của nó” tìm ra mà thôi. Họ kết luận cực kỳ quả quyết:

Trong một Thị trường hiệu quả, bạn có thể tin tưởng vào giá cả. Chúng bao hàm tất cả những thông tin sẵn có về giá trị của một chứng khoán.

Người ta thắc mắc, một chuyên viên giao dịch bằng xương bằng thịt sẽ phản ứng thế nào trước sự lý tưởng hóa của Brealey và Myers về thị trường chứng khoán. Còn những chuyên viên giao dịch của họ thì luôn điềm tĩnh, những nhà đầu cơ của họ luôn bình thản:

Trong một Thị trường hiệu quả sẽ không có những ảo tưởng về tài chính. Các nhà đầu tư không hề mơ mộng viển vông mà chỉ quan tâm đến dòng tiền mặt của công ty và phần họ có quyền được hưởng trong dòng tiền đó.

Đương nhiên, các học giả cũng đem Lý thuyết thị trường hiệu quả ra chất vấn và phản biện, nhưng chỉ ở trong phạm vi nhỏ hẹp không đáng kể mà thôi. Họ cũng kiểm tra những ngoại lệ của hiện tượng giá cả ngẫu nhiên, tuy nhiên những ngoại lệ này – vốn được gọi là những tình huống bất thường – lại được lựa chọn theo một công thức nhất định, ví dụ như quy luật lạ lùng là các cổ phiếu thường lên giá vào tháng Một, vào một ngày nhất định trong tuần, hay là ở một vài công ty nhỏ.Và việc khám phá ra những quy luật "kém ngẫu nhiên" cũng đã đủ để các học giả phải sửng sốt và nhanh chóng yêu cầu phải có những nghiên cứu chi tiết và sâu sắc hơn nữa. Thế nhưng trong biển tài liệu rộng lớn và "chuyên sâu" đó đã không có một công trình nghiên cứu nào về những "trường hợp bất thường" có thể khiến cho Lý thuyết Thị trường hiệu quả trở nên yếu thế – những công trình nghiên cứu về thành tích vượt trội của Buffett và những người khác như Keynes, Graham, John Templeton, Mario Gabelli, John Neff, và Peter Lynch. Trong khi đó mới chỉ là chỉ trích dẫn một vài cái tên được biết đến rộng rãi nhất.

Thành tích của những nhà đầu tư này bị bỏ sót hoặc cố tình bị lờ đi. Tony Thompson, một nhà quản lý đầu tư tại Bankers Trust, đã nhẹ nhàng gạt bỏ Buffett như một "trường hợp không liên quan". Thành tích của Buffett chẳng nói lên điều gì; Thompson lý luận: "Nếu không có bằng chứng là số liệu hoạt động kinh doanh hàng quý của ông ta trong vòng 75 năm thì khó có thể "chứng minh" được rằng ông đã đạt được những thành tích to lớn bằng chính cái đầu của mình hay đó chỉ là nhờ may mắn. Bởi vậy mà các bồi thẩm đoàn vẫn còn đang hội ý về trường hợp của ngài Buffett [sic]." Burton G. Malkiel, một nhà kinh tế học ở trường đại học Princeton, đã phổ biến quan điểm này trong tác phẩm bán rất chạy của ông, Bước Đi Ngẫu Nhiên trên Phố Wall:

Tuy tôi tin vào khả năng có thể đạt được thành tích ưu việt khi đầu tư một cách chuyên nghiệp, nhưng tôi vẫn phải nhấn mạnh rằng những bằng chứng mà chúng ta có cho đến lúc này không hỗ trợ quan điểm rằng năng lực ở mức độ đó tồn tại…

Malkiel không thấy bất kỳ bằng chứng nào về "năng lực" ngoài việc một người lật đồng xu có khả năng ngụy trang sự may mắn của mình dưới cái vỏ bọc của tài năng. Ông ta tuyên bố: "Đức Chúa trên trời làm sao biết được tỷ lệ thu nhập bình quân trên một cổ phần phải là bao nhiêu thì mới là hợp lý cho một cổ phiếu phổ thông."

Đáng tiếc là lời phát biểu đầy sức thuyết phục này lại chẳng nhằm trúng ai cả. Những nhà đầu tư theo phương pháp của Graham và Dodd không khẳng định rằng họ biết giá cả thế nào là hợp lý đối với một cổ phiếu. Họ chỉ nói là trong một vài thời điểm đặc biệt, giá cổ phiếu [thấp] ở mức quá bất bình thường khiến cho một nhà đầu tư có thể mua vào mà không cần thiết phải có những đánh giá quá chính xác. Những trường hợp đó có thể rất hiếm gặp. Chính bởi chúng ít khi xảy ra cho nên một nhà đầu tư kiểu Graham và Dodd chỉ sở hữu hơn một chục cổ phiếu trong số hàng nghìn cổ phiếu sẵn có trên thị trường. Nhưng số ít cổ phiếu đó lại làm họ trở nên giàu có. Trích lời Buffet:

Từ quan sát chính xác rằng thị trường thường xuyên hiệu quả, [những người trung thành với lý thuyết EMT] lại kết luận một cách sai lầm là nó luôn luôn hiệu quả. Sự khác nhau giữa hai nhận xét này giống như ngày và đêm.

Một sự tương phản nổi bật khác là cách các bên đối phương định nghĩa "rủi ro". Theo Buffett, "rủi ro" nằm ở việc phải trả nhiều tiền hơn so với giá trị của một doanh nghiệp. Còn các loại yếu tố liên quan thì gần như là vô hạn. Công ty có phụ thuộc vào một số lượng khách hàng quá ít ỏi không? Chủ tịch của công ty có ham rượu chè không? Chính vì không thể tính được một cách chính xác các rủi ro cho nên Buffett tìm kiếm các công ty – rất ít các công ty – mà rủi ro là có thể chấp nhận được ngay cả đã cho phép các sai sót xảy ra.

Các học giả của EMT thì không công nhận quan điểm này; rủi ro, theo quan điểm của họ, có thể đo lường được. Vì giá cổ phiếu được coi là đúng, nên họ chỉ đơn giản cho rằng những rủi ro có thể dự đoán được trong hoạt động của một doanh nghiệp đã được tính vào giá cổ phiếu rồi. Khi có bất kỳ sự thay đổi nào trong triển vọng tương lai, thì một sự thay đổi tương ứng trong giá cả cũng sẽ diễn ra ngay lập tức. Cho nên, cơ sở rõ nét nhất của "rủi ro" trong một khoản đầu tư chính là 'rủi ro" trong quá khứ

của các cổ phiếu trong khoản đầu tư đó. Và như vậy "rủi ro" cũng chính bằng sự thay đổi trong giá cả. Nó được định nghĩa với các thuật ngữ toán học chính xác, bằng mức độ giá cổ phiếu lên xuống, so với những lần lên xuống của toàn bộ thị trường. Như để xác nhận thuộc tính đại số, nó được đặt "tên thánh" là một mẫu tự Hy Lạp, beta. Cổ phiếu với beta bằng một lên xuống giống như thị trường; một cổ phiếu với beta là 1,2 sẽ xê dịch nhiều hơn, và cổ phiếu có beta là 1,5 thì sẽ lên xuống nhiều hơn nữa.

Lô-gic của các học giả lại tiếp tục đi theo một đường xoắn ốc dễ làm cho người ta phải hoa mắt chóng mặt. Các nhà đầu tư không hề thích rủi ro. Bởi vậy, những nhà đầu tư, vốn lý trí, chỉ mua các cổ phiếu có chỉ số beta cao bởi vì những cổ phiếu đó có triển vọng mang lại lợi nhuận cao hơn mức trung bình – lợi nhuận vượt quá mức thông thường trong mối quan hệ số học so với beta của cổ phiếu đó. Ngược lại, các nhà đầu tư mua cổ phiếu có beta thấp "trả tiền" cho sự yên bình trong quá khứ của những cổ phiếu đó qua việc chấp nhận thu lợi nhuận thấp hơn. Thực vậy, vì trên đời không có cái gì là cho không, chỉ có cách duy nhất để đạt được lợi nhuận cao liên tục là chấp nhận thêm "rủi ro" – nghĩa là, chấp nhận beta cao hơn. Lúc này, bản chất sơ khai của tài chính hiện đại bắt đầu nổi lên rõ nét. Yếu tố duy nhất cần thiết để tính toán lợi nhuận tương đối của một cổ phiếu trong tương lai là chỉ số beta của nó. Các đặc điểm cơ bản của một doanh nghiệp không hề có vai trò gì; con số duy nhất beta, được ước tính từ giá cổ phiếu trong quá khứ, là yếu tố duy nhất có giá trị. Các học giả sẽ đặt câu hỏi: "Beta của bạn là bao nhiêu?" Nó được cất lên như là một câu thần chú. Và các chuyên viên phân tích trên Phố Wall mù quáng nghe theo. Hầu như tất cả các nhà môi giới trên toàn quốc đều yêu cầu các chuyên viên phân tích của họ định giá cổ phiếu dựa trên "beta" hay lợi nhuận "sau khi điều chỉnh rủi ro" – nghĩa là "sau khi điều chỉnh beta."

Đối với Graham, và với Buffett, đây là một chuyện điên rồ. Việc một cổ phiếu lên xuống thất thường không khiến chúng rủi ro đối với một nhà đầu tư dài hạn. Trên thực tế, beta khiến khái niệm "rủi ro" trở nên rất nực cười. Khi Buffett mua Washington Post, thị trường đang định giá công ty ở mức 80 triệu đô-la. Vậy thì nếu cổ phiếu của nó giảm xuống một nửa trước khi ông mua vào, nó sẽ trở nên thiếu ổn định hơn – và như vậy, theo một nhà lý luận của thuyết Thị Trường Hiệu Quả, sẽ "rủi ro" hơn. Buffett chua chát nhận xét: "Tôi không hiểu vì sao việc mua một thứ trị giá 40 triệu đô-la lại rủi ro hơn khi mua với giá 80 triệu đô-la."

Trường Kinh Doanh Columbia đưa hai bên đến một cuộc tranh luận trực tiếp vào năm 1984, nhân kỷ niệm 50 năm ngày xuất bản quyển sách giáo khoa của Graham và Dodd. Buffett được mời đến phát biểu, thay mặt các nhà đầu tư theo trường phái Graham và Dodd còn Michael C. Jensen đến từ trường đại học Rochester phát biểu thay mặt cho phía đối lập. Là một người sùng kính lý thuyết EMT, Jensen đã từng viết vào năm 1978:

Tôi tin rằng không có một định đề nào trong kinh tế học có bằng chứng thực tế hỗ trợ vững chắc hơn Lý thuyết Thị Trường Hiệu Quả.

Anh còn cảnh báo những người bất đồng quan điểm rằng lý thuyết này "được chấp nhận như một thực tế cuộc sống và bất cứ ai có ý định xây dựng một mô hình hay quy tắc hành vi đi ngược lại lý thuyết này sẽ gặp phải khó khăn rất lớn trong việc chứng minh sự đúng đắn của nó."

Nhưng cũng kể từ khi thông điệp đó của Jensen được phổ biến rộng rãi, Thuyết Thị Trường Hiệu Quả, và đặc biệt là khái niệm về beta, đã phải chịu nhiều sự công kích. Giờ đây, tại phòng hội trường Uris của trường đại học Columbia có rất nhiều nhà đầu tư như Buffet. Sau khi nhìn một lượt đám đông khán giả, Jensen quyết định chọn một phong thái hòa nhã. Anh cảm thấy "những gì mà một chú gà tây hẳn là sẽ cảm thấy khi người ta bắt đầu một cuộc săn gà."

Nhưng con gà này không hề dễ bắt chút nào. Đầu tiên, Jensen tuyên bố một cách quả quyết: không thể kiếm được lợi nhuận từ việc phân tích một cách hệ thống những thông tin đại chúng. Sau đó anh ta chịu nhượng bộ một chút. Những trường hợp ngoại lệ bắt đầu xuất hiện; và rồi sau đó một người với khả năng phân tích vượt trội gần như đã có chỗ để tồn tại. Mặc dù vậy, nói chung, anh ta vẫn chế nhạo nghề này. Mọi người hỏi ý kiến các chuyên viên phân tích chứng khoán, như hỏi một cha xứ, vì họ có "một thôi thúc huyền bí phải có các câu trả lời."

Khi khoa học đáp lại bằng cách nói rằng chưa có câu trả lời được biết đến, hoặc tệ hơn là không có câu trả lời nào, thì mọi người cảm thấy không thỏa mãn… Và trong những hoàn cảnh như vậy, họ hoàn

toàn sẵn sàng tạo ra câu trả lời, hoặc kể cả trả tiền cho người khác để tạo ra chúng cho họ.

Như vậy là chuyên viên phân tích chứng khoán cũng giống như hậu duệ tinh thần của "những thầy thuốc, nhà chiêm tinh, những bậc tiên tri" của thế giới cổ xưa. Và trái ngược với những kẻ "dị giáo" này, Jensen khẳng định thuyết Thị Trường Hiệu Quả là "khoa học". Tuy ghi nhận sự hiện diện "những học trò sáng giá của Graham và Dodd", Jensen vẫn khăng khăng rằng thật khó để nói chắc "bất kỳ người nào" là thực sự vượt trội, dựa trên thuyết sai biệt trong chọn lọc rất phổ biến:

Nếu tôi quan sát hàng loạt các chuyên viên giao dịch chẳng làm việc gì ngoài tung những đồng xu, tôi đoán là sẽ thấy một số người tung được mặt ngửa hai lần liên tiếp và cả những người tung được đến mười lần liên tiếp.

Thật không còn sự sắp xếp nào hợp lý hơn. Việc thực tế là hầu hết các nhà quản lý đầu tư nói chung đều có thành tích kém hơn những kẻ chỉ chuyên tung đồng xu đã được viện dẫn ra gần như trong mọi trường hợp. Nhưng cũng chính bởi vì những người chuyên nghiệp này thực hiện hầu hết các vụ giao dịch, nên trung bình một người lựa chọn cổ phiếu theo phương pháp của Buffett sẽ không thể làm tốt hơn mức trung bình được. Câu hỏi quan trọng ở đây là, liệu có đủ các lỗ hổng trong sự thiếu hiệu quả của thị trường để một nhóm người định trước có thể thắng được thị trường và thắng nó một cách liên tục không?

Mượn lời của Jensen, Buffett đã hình dung ra một "cuộc thi tung đồng xu quốc gia". Mỗi ngày, tất cả mọi người trên toàn nước Mỹ đều thực hiện tung một đồng xu, những người lật phải mặt sấp sẽ bị loại. Và sau 20 ngày, sẽ chỉ còn lại khoảng 215 người mà thôi.

Giờ đây, nhóm người này có lẽ sẽ bắt đầu cảm thấy hơi tự hào về việc đó, như bản chất của con người vẫn vậy. Họ có thể cố gắng tỏ ra khiêm tốn, nhưng trong những buổi tiệc cocktail, họ sẽ thỉnh thoảng thổ lộ với một vài người khác giới hấp dẫn về kỹ thuật của mình và những sự hiểu biết kỳ diệu mà họ đã đem đến cho nghệ thuật tung đồng xu… Tuy nhiên một vài vị giáo sư ở trường kinh doanh sẽ đủ khiếm nhã để chỉ ra thực tế rằng nếu 225 triệu con đười ươi cùng thực hiện một hoạt động tương tự thì kết quả cũng sẽ gần giống như vậy…

Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu những con đười ươi còn lại đó đa phần đến từ "cùng một vườn thú" vốn có trụ sở được đặt, một cách thuận tiện, ở Omaha? Chúng ta sẽ nghi ngờ là người giữ vườn thú phải có liên quan gì đó. Lập luận của Buffett là một nhóm tập trung những người luôn tung được mặt ngửa của đồng xu là đến từ một vườn thú – từ "ngôi làng trí tuệ" của "Graham và Dodd". Sau đó, ông trình bày thành tích của chính nhà quản lý tài chính theo phong cách của Graham và Dodd – nghĩa là, tất cả những người mà Buffett có quan hệ cá nhân lâu dài. Mặc dù sở thích cổ phiếu của họ dao động từ mẩu xì gà (Walter Schloss) cho đến cổ phiếu của các hãng bán thương hiệu (Bill Ruane). Nhưng cả chín người đều có thành tích vượt trên mức trung bình của thị trường trong một thời gian dài. Và mỗi người trong số họ đều đã xác nhận từ trước rằng họ đi theo con đường của Graham và Dodd; tức là, họ dành cả sự nghiệp của mình để tìm những trường hợp mà thị giá chênh lệch với giá trị thực sự. Không ai trong số họ quan tâm xem liệu cổ phiếu có lên giá vào thứ Hai hoặc thứ Năm, hay trong tháng Một hoặc tháng Tám hay không.

Buffett cảm thấy "bất thường" khi các học giả lại nghiên cứu về những điều như vậy. Họ xem xét những vấn đề có thể đo lường được, hơn là những vấn đề có ý nghĩa. "Như một người bạn [Charlie Munger] của tôi đã nói, khi một người có một cái búa trong tay, thì trong mắt anh ta cái gì trông cũng giống như một cái đinh."

Buffett có vẻ đặc biệt không bằng lòng với vị trí của học thuyết này ở ngôi trường cũ mà ông đã từng theo học. Ông sẵn sàng phát biểu ở Columbia, và làm điều đó khoảng một hai năm một lần, nhưng ông từ chối đóng góp tiền. John C. Burton, chủ nhiệm khoa kinh doanh, nói: "Ông ấy nói một cách rõ ràng với tôi là ông ấy không nghĩ giáo dục sẽ được cải thiện nhờ tiền bạc. Hơn nữa, ông không nghĩ các trường kinh doanh đang dạy những thứ mà ông muốn ủng hộ. Ông đặc biệt phản đối ý tưởng nghiên cứu về Thị trường hiệu quả."

Burton, người cũng sở hữu một vài cổ phiếu của Berkshire, nghĩ rằng những lý do mà Buffett đưa ra là hoàn toàn thành thật, nhưng lại thiển cận một cách khó tin. Buffett thường nói tới công lao của

Graham với sự nghiệp của ông, nhưng khi Burton giục ông đóng góp một thứ gì đó để hỗ trợ "những Graham và Buffet" tương lai – thì nhà tỷ phú lại luôn từ chối.

Chương trình học tập của Columbia có lẽ ít thiên vị hơn hầu hết những nơi khác. Trường còn thuê cả những người làm việc ở Phố Wall với tư cách là giảng viên bán thời gian, một vài người trong số họ cũng sử dụng cách tiếp cận của Graham và Dodd. Tuy nhiên chương trình tài chính, như Buffett khăng khăng khẳng định, vẫn bị chi phối bởi học thuyết Thị Trường Hiệu Quả. Một cuộc tản bộ qua cửa hàng sách của trường đại học cho thấy là một học sinh có thể lấy được tấm bằng quản trị kinh doanh M.B.A tại Columbia mà chẳng bao giờ nghe đến tên của Graham và Dodd, và không có bất kỳ hiểu biết sơ bộ nào về đầu tư giá trị. Cuối cùng, Columbia bổ nhiệm một giáo viên phụ trách giảng dạy các phương pháp của Graham và Dodd, tuy nhiên cái ghế đó, kỳ quặc thay, lại được bổ nhiệm cho Bruce Greenwald. Greenwald, một nhà kinh tế học được đào tạo ở MIT, đã cưới một bà vợ giàu có, làm ra một 2 triệu đô-la nhờ việc mua bán trái phiếu kỳ hạn, và cũng đầu tư một số tiền tương tự vào dầu mỏ nhưng sau đó lại phải ngưng lại vì sự nài nỉ của họ hàng bên ngoại. Ông ghi nhận một cách vui vẻ: "Tôi hoàn toàn là một tên ngốc trong lĩnh vực đầu tư" và thêm vào rằng ông quan tâm đến đầu cơ hơn. Ông có mời Buffett đến thuyết trình nhưng không nghĩ rằng ông có thể mô phỏng lại được. Greenwald nói: "Tôi hiểu quan điểm của Graham và Dodd, nhưng tôi thực sự không phải là một người đi theo trường phái của họ."

Trong lúc đó, học thuyết Thị Trường Hiệu Quả lại đang nhanh chóng xâm nhập Phố Wall. Có một khuynh hướng tiến tới việc làm cho phân tích chứng khoán trở nên "chính xác". Các nhà môi giới giờ đây tập trung vào một nhóm các cổ phiếu thay vì chọn một vài cổ phiếu đơn lẻ có khả năng mang lại lợi nhuận. Trong một lời bình luận đáng chú ý, vào khoảng năm 1979, nhà chiến lược chủ chốt ở Drexel Burnham đã nói rằng mục đích của ông là khiến các chuyên viên phân tích ít giống với một doanh nhân độc lập làm công việc định giá cổ cổ phiếu một mình – cũng có nghĩa là, ít giống với Warren Buffet.

Sự ra đời của các cam kết về chỉ số chứng khoán trong tương lai trong những năm 1980 đánh dấu sự chín muồi của học thuyết. Các học giả rao giảng rằng các nhà đầu tư không thể lựa chọn cổ phiếu. Cho nên giờ đây chẳng cần phải cố gắng làm thế nữa; họ có thể ném một chiếc phi tiêu mà đích đến là toàn bộ thị trường. Năm 1982, Buffett khuyên Hạ nghị sĩ John Dingell, chủ tịch Tiểu Ban Giám sát và Điều tra của Quốc hội nên ngăn cấm loại hợp đồng kỳ hạn này. Ông viết: Chúng ta không cần có thêm nhiều kẻ đánh bạc với những công cụ tài chính không cần thiết gắn liền với thị trường chứng khoán." Trong một lời dự báo, ông cảnh cáo rằng các hợp đồng kỳ hạn có thể dẫn đến các hành động đầu cơ thái quá và khiến cho công chúng có cái nhìn không tốt về cổ phiếu nói chung.

Thật dễ dàng để người ta quên đi sự khác biệt giữa cổ phiếu và "các cam kết kỳ hạn" – xét cho cùng thì chẳng phải cả hai đều là một loại hình đầu tư hay sao? Đó là một điều còn đang tranh luận. Các cam kết kỳ hạn là những vụ cá độ được ăn cả ngã về không dựa trên khuynh hướng của thị trường. Chúng không có tác dụng huy động vốn cho doanh nghiệp trong khi đây mới chính là mục đích cốt yếu của thị trường chứng khoán. Chúng không phải là một phần của kinh doanh mà là một phần của cá độ.

Thế nhưng trong những năm 1980, tiền lại thi nhau chảy vào các cam kết kỳ hạn và cả các "quỹ chỉ số" được xây dựng với mong muốn đạt được kết quả trung bình của thị trường (bằng cách sở hữu tất cả các cổ phiếu hoặc một sản phẩm tương tự). Các nhà quản lý tài chính đã từ bỏ đầu tư để quay sang mua bán cả thị trường – như thế, họ đã từ bỏ chức năng mà thị trường đã giao cho là giữ giá cả ở mức "hợp lý" bằng cách tìm đến với những cổ phiếu có giá thấp và loại bỏ những sản phẩm bị định giá quá cao. Đến năm 1986, có đến hơn 100 tỷ đô-la đang được quản lý một cách "thụ động", nghĩa là gần như không được quản lý gì hết. Chúng bị chốt chặt vào các khoản đầu cơ dự báo thị trường dựa vào vô vàn các chỉ số chứng khoán.

Cuối cùng, vào mùa hè năm 1986, những tiếng nói cho rằng xu hướng này đã đi quá xa đã bắt đầu xuất hiện. Nguyên nhân của chúng là việc chỉ số Dow Jones hạ 62 điểm, vốn được coi là một tin rất sửng sốt vào thời điểm đó. Burton Malkiel lưỡng lự viết trên tờ Wall Street Journal: Phải chăng đã có quá nhiều người đầu cơ theo kiểu nương theo toàn bộ thị trường? Nếu thị trường thật sự hiệu quả thì đầu tư tự động là một phát kiến đáng được ăn mừng.

…Tôi tự hào vì ít ra mình đã phần nào có vai trò trong niềm tin ngày càng lớn mạnh về sự hiệu quả

của thị trường chứng khoán và một xu hướng tiến tới quản lý danh mục đầu tư thụ động.

Buffett phản bác lại trên tờ Washington Post, lý luận rằng kiểu đầu tư hiện đại như thế chỉ đang góp phần hoàn thành lời tiên tri u ám của Keynes về một thị trường chứng khoán hoàn toàn giống như một sòng bạc. Hoạt động đầu cơ tràn ngập trên thị trường đến mức vai trò chính đáng của nó là tìm ra giá trị chân thực bị che khuất mất. Các công cụ mới mẻ và có vẻ bí hiểm này không phải là các loại hình "đầu tư": Chúng không phục vụ cho một mục đích xã hội nào; chúng không làm công việc của Bàn Tay Vô Hình mà là "một cái Chân vô hình đang tàn phá xã hội của chúng ta". Giờ đây Buffett lại đưa ra một câu chuyện ngụ ngôn về thời kỳ sơ khai, ông tưởng tượng ra một con thuyền, trên đó có 25 nhà môi giới chứng khoán bị đắm và họ bắt buộc phải sống sót qua ngày trên một hòn đảo hoang.

Đối mặt với nhiệm vụ phải xây dựng một nền kinh tế có thể đáp ứng tối đa nhu cầu tiêu dùng và hưởng thụ của bản thân, tôi tự hỏi liệu họ có phân công 20 người trong số họ để làm đồ ăn, may quần áo, xây dựng nơi ở, vân vân và vân vân, trong khi năm người còn lại sẽ chỉ buôn qua bán lại các khả năng về sản lượng trong tương lai của 20 người đó?

Thuốc chữa cho "xã hội sòng bạc" mà Buffett đề xuất là một biện pháp mà Jonathan Swift[96] gọi là "thuế phải chăng" áp dụng trên 100% lợi nhuận trên cổ phiếu và các cam kết kỳ hạn được sở hữu dưới một năm. Ý tưởng này biến mất mà không để lại dấu vết nào. Thế nhưng nỗi sợ hãi về khối lượng quá lớn các giao dịch kỳ hạn thì vẫn còn đó. Vào năm 1987, khi thị trường trở nên không ổn định, nỗi lo lắng về một cuộc suy thoái lại tăng cao. Malkiel trong khi viết cho tờ New York Times lại một lần nữa bào chữa rằng giao dịch nhanh chóng có tác dụng thúc đẩy "tính thanh khoản". Ám chỉ sự lên xuống thất thường của thị trường, ông ta thêm vào, "thị trường chứng khoán chỉ có vẻ không ổn định do tác động của yếu tố quy mô". Ông ta đã tính toán sai lầm; chỉ ba tuần sau, thị trường sụp đổ. Bản báo cáo của Brady về ngày Thứ Hai Đen Tối khám phá ra một chân lý hiển nhiên mà Malkiel đã bỏ qua: khi tất cả mọi người đều đang ở cùng một bên trong các vụ giao dịch (đều muốn bán) thì tính thanh khoản mà các cam kết kỳ hạn tạo ra sẽ chỉ còn là "ảo tưởng".

Malkiel ca ngợi những nhà đầu tư chuyên nghiệp vì họ đã sử dụng các cam kết kỳ hạn để "luân phiên và kiểm soát rủi ro và chống đỡ lại những dao động của thị trường". Theo cách nhìn của Buffett, rủi ro thật sự – tức là, nguy cơ doanh số bán thảm hoặc Sách Bách Khoa Toàn Thư bị sụt giảm – là không thể "luân phiên" được. Những rủi ro kiểu đó luôn tồn tại một cách cố hữu trong khi ông sở hữu Berkshire. Và chuyển động của thị trường cũng không yêu cầu phải được "chống đỡ". Ông đổ trách nhiệm của sự sụp đổ lên chính những người mà Malkiel ca ngợi:

Chúng ta có những nhà đầu tư "chuyên nghiệp", những người quản lý nhiều tỷ đô-la, để cảm ơn vì công lao to lớn họ đã góp vào tình trạng hỗn loạn hiện nay. Thay vì tập trung vào những gì các doanh nghiệp sẽ làm trong những năm tới, nhiều nhà quản lý tài chính có uy tín giờ đây lại tập trung vào việc dự đoán xem những nhà quản lý khác sẽ làm gì trong những ngày sắp tới.

Thị trường vượt qua sự sụp đổ năm đó, nhưng Lý thuyết thị trường hiệu quả đã bị tổn thương nặng nề. Làm sao giá cả có thể ở mức hợp lý cả trước và sau một sự kiện như thế? Không hề có thông tin mới nào xuất hiện để có thể giải thích nguyên nhân của việc giá cả bị sụt giảm. Cũng không có sự thay đổi bất thường nào trong dự báo lợi nhuận tương lai. Đối với những người bán đặt lệnh bán cổ phiếu vào ngày 19/10 đó, lợi nhuận doanh nghiệp còn không hề có trong ý niệm mơ hồ nhất của họ. Theo Robert J. Shiller, một nhà kinh tế học tại đại học Yale, người đã phỏng vấn gần một nghìn nhà đầu tư không lâu sau ngày Thứ Hai Đen Tối ấy, thì tin tức duy nhất mà các nhà đầu tư nhận thức được vào ngày hôm đó là thông tin về chính vụ sụp đổ. Thay vào hình mẫu nhà đầu tư lạnh lùng, không có cảm xúc của Brealey và Myers, những người trả lời phỏng vấn của Shillder thuật lại là họ đổ mồ hôi tay, nhịp tim đập nhanh còn huyết áp thì tăng. Họ kiểm tra giá cả tại các bảng điện tử trung bình khoảng 35 lần. Cuộc khảo sát là hiện lên cả một thế giới thu nhỏ bị bao trùm bởi tâm lý đám đông, 40% các nhà đầu tư tổ chức đã trải nghiệm "nỗi sợ hãi lây lan từ các nhà đầu tư khác."

Trong một đòn tấn công khác, Eugene Fama đã chứng minh rằng beta của một cổ phiếu không có liên quan gì đến lợi nhuận thực của cổ phiếu đó. Các nghiên cứu về beta đã dành được giải Nô-ben; và bây giờ hóa ra beta lại chỉ là thứ vô dụng. Nhưng các chuyên viên phân tích và các học giả thì vẫn tiếp tục sử dụng nó. Ở đây đó, các định nghĩa đã được sắp xếp lại nhưng cấu trúc cơ bản vẫn không có gì thay đổi. Như tờ The Economist viết: bản thân học thuyết vẫn tiếp tục tồn tại, bất chấp những số liệu

“không mấy dễ chịu”.

Như Charles Goodhart, Trường Kinh Tế London, chỉ ra: Bởi vì chưa ai nghĩ ra được một học thuyết tốt hơn cho nên thay vào đó, các học giả đã cố gắng giải thích lại các bằng chứng không mấy dễ chịu theo những cách ít nguy hiểm hơn.

Phiên bản ra đời sau khi thị trường sụp đổ của học thuyết của Brealey và Myers vẫn không có gì cải tiến. Quyển sách có thừa nhận, trong một đoạn ngắn, rằng ngày Thứ Hai Đen Tối đặt ra một vài vấn đề. Nhưng vẫn trên cùng một trang sách ấy, các tác giả lại tiếp tục đưa ra lời khuyên: “…bạn có thể tin vào giá cả”. Nhưng là cái giá nào – cái giá vào sáng ngày 19/10, hay là sáu tiếng sau đó? Không hề gì; học thuyết “sẽ được chứng minh một cách xuất sắc nhờ các số liệu thực tế.”

Trên một phương diện rộng hơn, học thuyết vẫn giữ được ảnh hưởng của nó trong văn hóa đầu tư. Các chuyên gia trên Phố Wall vẫn tiếp tục lũ lượt sử dụng các công cụ mới mẻ và bí hiểm, các nhà tư vấn vẫn tiếp tục khuyên nên “đa dạng hóa” đến cùng. Đặc biệt là các cổ đông của Berkshire thường xuyên được khuyên rằng họ nên “đa dạng hóa” – nghĩa là, họ nên bán bớt cổ phần của mình ở đó đi. J.P Morgan là công ty được ủy thác quản lý tài khoản của một phụ nữ vốn để hầu hết tiền tiết kiệm của mình vào cổ phiếu của Berkshire. Khi danh mục đầu tư của bà vụt lên đến con số hàng triệu, người quản lý tài khoản của bà ở J.P Morgan đã liên tục thúc giục bà nên làm nhẹ bớt phần ở Berkshire đi nhưng ông ta chưa bao giờ thành công. Ông ta không hề nhận thấy rằng một khoản đầu tư hoàn toàn có thể tốt hơn một khoản đầu tư khác. Ông thêm một ghi chú vào bản thông báo tài khoản của bà để giải thích và tự bảo vệ cho mình: “Đồng ủy viên/người hưởng từ chối bán cổ phiếu của Berkshire Hathaway…”

Xét trên phương diện hẹp, sự tồn tại dai dẳng của học thuyết này hóa ra lại là một thứ trời cho đối với sự nghiệp của Buffet. Hàng nghìn đối thủ tiềm năng của ông đã được dạy rằng nghiên cứu chứng khoán là một việc làm phí phạm thời gian. Buffett viết sau cơn khủng hoảng của thị trường: “Xét về mặt lợi ích cá nhân thì những người theo trường phái của Graham phải tích cực ủng hộ việc Lý thuyết thị trường hiệu quả được giảng dạy mãi mãi trong nhà trường”. Thế nhưng Buffett vẫn mong muốn các trường học giảng dạy phương pháp đầu tư của ông. Trong giới học thuật, ông vẫn mãi là một “nhân vật dị thường”, “một trường hợp dễ khiến người ta lạc hướng”, một “ba xích-ma”. “Vẫn không là ai cả”, ông viết.

Chưa ai từng công nhận rằng học thuyết này sai, không cần biết bao nhiêu nghìn sinh viên tốt nghiệp đã sầm lầm vì nó. EMT vẫn tiếp tục là một bộ phận không thể thiếu trong giáo trình đầu tư tại các trường quản trị kinh doanh lớn.

Còn Buffett thì không. Nhưng chắc chắn là sau ngày Thứ Hai Đen Tối, Buffett sẽ có bài giảng thuyết phục nhất từ trước đến nay của mình.

Chú thích:

[94] Cụm từ này lấy từ một quyển sách nổi tiếng về lý thuyết đầu tư: “Bước Đi Ngẫu Nhiên trên Phố Wall.”

[95] Merlin là một nhà giả kim thuật nổi tiếng. Theo truyền thuyết, ông còn là một nhà phủ thủy và một trong các khả năng đặc biệt của ông là đoán trước tương lai.

[96] Jonathan Swift là nhà thơ, nhà văn trào phúng Ai-len gốc Anh, tác giả tác phẩm Guliver du ký

Chương 18: BÍ MẬTCỦA THÁNH ĐƯỜNG

Mùa thu năm 1988, tập đoàn Coca-Cola phát hiện ra rằng có ai đó đang thu mua cổ phiếu của mình. Roberto C. Goizueta, chủ tịch hội đồng quản trị, và Donald Keough tổng giám đốc, tỏ ra vô cùng tò mò về danh tính người này. Cổ phiếu của họ đã giảm 25% từ mức đỉnh trước vụ sụp đổ, còn nhà đầu tư này lại đang thu vào hàng đống cổ phiếu cùng một lúc. Khi Keough biết rằng người môi giới đang đại diện thực hiện các lệnh bán đến từ vùng Trung Tây, ông đột nhiên nghĩ đến người hàng xóm cũ của mình. Ông nói với Goizueta: “Anh biết không, rất có thể đó là Warren Buffet đấy”. Goizueta giục Keough gọi ngay cho ông.

Keough mở đầu: “Chào Warren, công việc dạo này thế nào?” Anh không tình cờ mua một ít cổ phiếu của Coca-Cola đấy chứ?”

“Chính tôi đang làm thế đấy”, Buffett trả lời.

Buffett yêu cầu Keough giữ im lặng cho đến khi ông buộc phải công khai cổ phần của mình. Trong khoảng thời gian đó, ông tiếp tục thu mua cổ phiếu của công ty. Cho đến mùa xuân năm sau, Berkshire đã mua được số cổ phiếu trị giá 1,02 tỷ đô-la, chiếm 7% cổ phần của công ty Coca-Cola, với giá trung bình là 10,96 đô-la một cổ phiếu. Khi thông tin này lộ ra, Buffett đã giải thích rằng đó là vì ông sống dựa vào những chai Coca hương anh đào, và châm biếm rằng khoản đầu tư này là “một trường hợp điển hình của việc để tiền ở chỗ bạn hay dùng đến nó nhất”. Ngoài ra, ông giải thích một cách không rõ ràng:

Điều đó cũng giống như khi bạn cưới một cô gái. Phải chăng là vì đôi mắt? Hay là tính cách? Đó là cả một loạt các yếu tố mà bạn không thể tách rời.

Một chuyên viên phân tích ở Phố Wall gọi đó là “cổ phiếu quá đắt đỏ”. Nhưng chỉ trong vòng ba năm, cổ phần của Buffett ở Coca-Cola đã tăng lên một con số đáng kinh ngạc 3,75 tỷ đô-la – xấp xỉ bằng giá trị của toàn bộ Berkshire khi công ty bắt đầu mua cổ phiếu của nó.

Vậy điều gì đã xảy ra với Coca-Cola trong ba năm đó? Lợi nhuận trên một cổ phiếu tăng 64%– một con số khá ấn tượng, nhưng vẫn không thể đủ để giải thích việc cổ phiếu của công ty tăng giá tới bốn lần. Bí mật ở đây là Phố Wall đã hoàn toàn thay đổi cách nhìn về công việc kinh doanh này. Các nhà đầu tư bỗng nhiên khám phá ra rằng cho dù Coca-Cola đã rất phổ biến, nhưng nó vẫn hầu như chưa chạm đến những vùng đất đông dân nhất trên thế giới. Trung bình một người Mỹ uống 296 chai Coca một năm, so với 39 chai đối với một người ngoại quốc điển hình. Ở những vùng đất như Indonesia, khi mức tiêu thụ trên đầu người trong toàn quốc chỉ là bốn chai một năm, tiềm năng là cực kỳ lớn. Keough vui mừng nói: “Khi tôi nghĩ đến Indonesia – một đất nước nằm trên đường xích đạo với 180 triệu dân, tuổi trung bình là 18, còn luật lệ của tôn giáo phổ biến là đạo Hồi thì cấm các đồ uống có cồn – tôi có cảm giác mình biết thiên đường trông như thế nào”. Đến năm 1991, nhìn qua giá cổ phiếu của công ty thì có vẻ như Phố Wall cũng đã biết điều đó.

Nhưng điều gì đã thôi thúc Buffett trở thành người sở hữu lớn nhất của Coca-Cola ngay trước khi cổ phiếu của nó tăng giá? Điều gì đã thôi thúc Buffett đầu tư nhiều hơn – nhiều hơn rất, rất nhiều – vào Coca-Cola so với tất cả các cổ phiếu trước đây? Đó có đơn giản là một chiếc phi tiêu may mắn không? Hoặc vì, như Buffett vẫn khăng khăng khẳng định, nó gần với một điều chắc chắn hơn tất cả những gì ông đã từng thấy?

Nhiều khoản đầu tư trước kia của ông xoay quanh các sự kiện cụ thể, hoặc giá trị của nó có thể tính được từ bảng cân đối kế toán. Washington Post được bán với giá chỉ bằng một phần nhỏ giá thanh lý của công ty, trong khi GEICO được mua với giá gần như cho không, là một món cực hời nếu biết trước được rằng công ty đang gặp vấn đề lúc đó vẫn có thể tiếp tục hoạt động. Nhưng Coca-Cola thì hoàn toàn khác. Buffett không thể lấy giá trị của bảng cân đối kế toán ra xem xét được. Ông không thể tính được giá trị của nó là bao nhiêu. Nhưng ông lại có thể hình dung ra nó.

Ông thường xuyên bị đặt câu hỏi, làm sao ông có thể quyết định “giá trị” của một cổ phiếu. Trên lý thuyết, Buffett ví nó như một trái phiếu. Mà giá trị của một trái phiếu thì bằng tổng dòng tiền từ lãi suất

thu được trong tương lai, được chiết khấu lại cho đến thời kỳ hiện tại. Giá trị của một cổ phiếu được tính theo cùng một cách; nó bằng dòng tiền mặt tính trước trên một cổ phiếu*, tuy nhiên các nhà đầu tư phải lưu ý đến một chi tiết quan trọng:

Nếu bạn mua một trái phiếu, bạn biết chính xác điều gì sẽ xảy ra, giả định rằng đó là một trái phiếu tốt, như trái phiếu Chính phủ Liên bang. Nếu nó nói 9%, bạn sẽ biết lãi suất định kỳ đó sẽ cho phép bạn nhận được bao nhiêu tiền kể cả là trong 30 năm sau… Khi bạn mua một doanh nghiệp, nó cũng tương tự như bạn mua một thứ gì đó với lãi suất định kỳ, ngoại trừ một vấn đề là nó không cho bạn nhìn thấy số tiền bạn sẽ nhận được là bao nhiêu. Và việc tính toán chúng sẽ là nhiệm vụ của chính bạn.

Với ý niệm về giá trị này trong đầu, Buffett cố gắng tìm những cổ phiếu có "giá trị" lớn hơn – lớn hơn một cách đáng kể – so với thị giá của chúng. Những hướng dẫn của Buffett để tìm một cổ phiếu như vậy có thể được tóm tắt ngắn gọn như sau:

• Đừng chú ý đến các xu hướng kinh tế vĩ mô, các dự báo, hay những lời tiên đoán của mọi người về chiều hướng tương lai của giá cổ phiếu. Hãy tập trung vào giá trị kinh doanh lâu dài – vào độ lớn của lãi suất định kỳ trong tương lai..

• Hãy đeo bám những cổ phiếu trong "phạm vi khả năng" của mình. Đối với Buffett, đó thường là các thương hiệu hàng tiêu dùng. Nhưng có một nguyên tắc chung đúng trong mọi trường hợp: nếu bạn không hiểu ngành kinh doanh đó – cho dù là báo chí hay một công ty phần mềm – bạn không thể đánh giá đúng giá trị cổ phiếu của nó.

• Hãy tìm những nhà quản lý luôn quan tâm và cân nhắc kỹ lưỡng đồng vốn của các cổ đông như thể chính họ là người làm chủ.

• Nghiên cứu thật tỷ mỉ triển vọng và những đối thủ của công ty. Xem xét các số liệu thô chứ không phải bản tóm tắt của các chuyên viên phân tích. Hãy tin tưởng đôi mắt của chính mình, Buffett nói. Người ta không cần thiết phải đánh giá giá trị của một doanh nghiệp quá chính xác. Một huấn luyện viên bóng rổ không kiểm tra để biết một ứng cử viên cao sáu bộ một hay sáu bộ hai, anh ta sẽ chỉ tìm những người cao từ 7 bộ trở lên.

• Phần lớn các cổ phiếu sẽ không hấp dẫn xét trên phương diện này hay phương diện khác – vì vậy đừng để ý đến chúng làm gì. Merri Lynch có ý kiến của họ về mỗi cổ phiếu, Buffett thì không. Nhưng khi một nhà đầu tư cảm thấy chắc chắn về một cổ phiếu, anh ta nên tỏ ra dũng cảm – và mua cổ phiếu đó với một số lượng lớn.

Buffett đã làm điều đó. Sau thương vụ Cap Cities năm 1985, trong thời gian suốt 3 năm dài, ông đã không mua một cổ phiếu phổ thông nào. Và sau đó, khi giá cổ phiếu của Coca-Cola tụt xuống mức hấp dẫn, ông đã đặt khoảng một phần tư giá trị thị trường của Berkshire vào cổ phiếu duy nhất này.

Câu hỏi là: tại sao lại vào lúc đó? Xét cho cùng, cổ phiếu của Coca-Cola còn rẻ hơn trong những năm trước đó, và phạm vi toàn cầu của thứ đồ uống của họ chẳng phải là chuyện gì mới lạ. Robert Winship Woodruff, ông trùm

Georgia, người trở thành chủ tịch của Coca-Cola vào năm 1923, đã quyết tâm làm cho Coca-Cola có mặt ở khắp nơi trên thế giới. Năm 1928, nó được đóng chai ở Trung Quốc. Trong Chiến tranh Thế giới thứ II, công ty đã thuyết phục Chính phủ Mỹ chuyển 59 nhà máy đóng chai ra nước ngoài, về mặt lý thuyết là để nâng cao tinh thần quân đội và vô tình một cách hữu ý truyền bá thức uống có gas này ra khắp thế giới. Năm 1949, có chín hòa thượng đã chủ trì một lễ khai trương một nhà máy Coca-Cola ở Băng Cốc. Đồ uống côca côla đã trở nên phổ biến đến mức vào năm 1956, một nhà quảng cáo rất táo bạo của Coca quyết định phải đi tìm một người hoàn toàn chưa biết gì về nó để anh ta có thể giới thiệu với người này. Anh ta đi bộ 150 dặm, đến một vùng đất lạc hậu của Pê-ru và bắt gặp một người phụ nữ Anh-Điêng ở trong rừng. Qua một người phiên dịch, anh ta giải thích sứ mệnh chuyến đi của mình. Người phụ nữ này lập tức lục trong bao và lôi ra một chai Coca-Cola.

Buffett đã biết đến thứ đồ uống tuyệt vời này vào khoảng năm 1935. Ông viết cho các cổ đông:

Chắc chắn đó là vào năm 1936. Tôi đã mua một lốc sáu chai Coca-Cola với giá 25 xu từ cửa hàng rau quả gia đình, Buffett & Son, để sau đó bán lẻ cho mọi người trong khu vực xung quanh với giá 5

xu mỗi chai. Trong chuyến đi mạo hiểm vào lĩnh vực bán lẻ có lời cao đó, tôi đã quan sát được khả năng hấp dẫn khách hàng một cách lạ thường và triển vọng thương mại của sản phẩm này. Và tôi vẫn tiếp tục lưu ý đến những phẩm chất đó trong 52 năm sau khi Coca-Cola được phổ biến dần trên toàn thế giới. Tuy nhiên, trong giai đoạn này, tôi cẩn thận tránh mua dù chỉ là một cổ phiếu. Thay vào đó, tôi phân bổ phần lớn trong tổng giá trị tài sản của mình vào các công ty đường sắt, các nhà sản xuất cối xay gió, các nhà sản xuất antraxit, các doanh nghiệp dệt may… và những thứ tương tự.

Coca-Cola là dạng doanh nghiệp "đơn giản" với khả năng kiểm soát giá và một "thành trì" được bảo vệ vững chắc mà Buffett khao khát, đặc biệt vào những năm 1970, khi ông bắt đầu chuyển hướng từ "antraxit" sang các công ty có thương hiệu như See's Candy. Ngành kinh doanh chính của Coca-Cola không phải là bán Coca-Cola; mà là cung cấp các chất cô đặc và si-rô cho các nhà mày nước uống đóng chai và nước uống sô-đa. Mảng kinh doanh này (không giống với việc đóng chai) cần rất ít vốn. Hơn nữa, khả năng nhận diện thương hiệu của Coca-Cola là số một, đặc biệt là ở nước ngoài, nơi Coke bán chạy hơn Pepsi với tỷ lệ bốn-trên-một. Theo ngôn từ của Buffett, thương hiệu này được phép thu một loại thuế được áp dụng trên toàn cầu.

Tuy nhiên, tới những năm 1970, dù Coca-Cola đã bao phủ toàn thế giới, công ty này đang ở trong trạng thái rất trì trệ. Việc kinh doanh ở nước ngoài bị để mặc cho các nhà máy đóng chai tư nhân, và không phải tất cả họ đều làm tốt công việc của mình. Ngoài ra, có một số xu hướng văn hóa đang làm chậm sự phổ biến của Coca-Cola (ở Pháp, những người chống Mỹ hóa theo phe của các nhà sản xuất rượu vang). Tệ hơn thế, J. Paul Austin, giám đốc điều hành còn không biết làm thế nào với lượng tiền mặt dư thừa của công ty. Vào giữa thập niên, nó đã lên đến con số 300 triệu đô la. Austin, một người đẹp trai với mái tóc đỏ, đến từ Harvard và là vận động viên chèo thuyền đã từng tham dự Thế Vận Hội, khi đó đang chết dần chết mòn vì căn bệnh Alzheimer và Parkinson quái ác nên đã đầu tư vào việc đa dạng hóa một loạt các sản phẩm không Cola như nước tinh lọc, rượu, tôm nuôi, chất dẻo, đồ uống dinh dưỡng từ sữa, hoa quả và rau xanh. Buffett nghĩ những hành động đó đã lãng phí những đồng vốn quí báu. Và thực vậy, lợi nhuận trung bình hàng năm trên vốn cổ phần của Coca-Cola trong những năm 1970 bế tắc ở mức thảm hại là 1%.

Goizueta, một kỹ sư hóa học được sinh ra ở Cuba, tiếp quản Coca-Colavào năm 1981, và đưa Keough, một người bán hàng có nụ cười rộng mở, lên làm phó cho ông. Tư tưởng đầu tiên của Goizueta là tiếp tục đa dạng hóa. Năm 1982, Coca-Cola mở rộng kinh doanh sang lĩnh vực điện ảnh bằng cách mua hãng phim Columbia Picture – một hoạt động ngoài lề mà Buffett không hề thích thú chút nào. Bản báo cáo thường niên năm đó của công ty đã dành sáu trang cho phim trường (có cả một trang với bức hình Dustin Hoffman rám nắng). Ngoài ra còn có mảng kinh doanh rượu, chỉ có ba trang là nói về doanh số bán Cola ở nước ngoài.

Sản phẩm Coca-Cola dành cho người ăn kiêng mới được công ty giới thiệu đã thành công rực rỡ. Goizueta nhanh chóng chuyển mối quan tâm của mình sang cuộc chiến mới trên thị trường Cola ở Mỹ. Ông bị lún sâu vào cuộc chiến với Pepsi-Cola đến mức vào năm 1985, Coca-Cola đã vứt bỏ công thức si-rô mà công ty đã dùng suốt cả thế kỷ qua để công khai sản phẩm "Coke mới". Sai lầm to lớn này khiến công ty phải trả một cái giá không ngờ. Nhu cầu về sản phẩm cũ vốn đã trở nên quá phổ biến không lâu sau đó đã lại đem nó trở lại thị trường.

Buffett chuyển thức uống ưa thích của mình từ Pepsi sang Cola hương anh đào cũng vào khoảng thời gian này. Mùi thơm phát ra từ mỗi lần mở nắp có vẻ gây được ấn tượng mạnh, và ông cũng đồng thời quan tâm nhiều hơn đến cổ phiếu của Coca-Cola. Sự thất bại của Coke Mới chỉ làm cho công ty thêm phần hấp dẫn hơn đối với ông. Như Buffett giải thích, Coca-Cola biết rằng người Mỹ thích Coke Mới vì nó ngọt hơn, nhưng khi người ta nghe nói về một sự thay đổi thì họ lại muốn Coke cũ của họ quay trở lại. "Đồ uống này có một cái gì đó hơn cả hương vị – đó là những kỷ niệm tích lũy từ tất cả những trận bóng và trải nghiệm đẹp đẽ của tuổi thơ mà Coke là một phần trong đó". Khi Buffett tiến hành việc nghiên cứu của mình, ông đã đọc tất cả mọi thứ về Coca-Cola mà ông có thể tìm thấy. Một đoạn trong một bài báo trên tạp chí Fortune thu hút sự chú ý của ông:

Vài lần mỗi năm, một nhà đầu tư nghiêm túc và có uy thế lại nhìn chăm chú với lòng kính trọng sâu sắc những thành tích của Coca-Cola, nhưng rồi lại đi đến một kết luận đáng tiếc là ông ta đã nhìn thấy chúng quá muộn.

Bài báo này ra đời từ năm 1938 (vào lúc cổ phiếu của Coca-Cola mới chỉ có giá 46 xu – số liệu đã được điều chỉnh cho phù hợp sau những các lần phân chia). Ngay từ thời điểm đó, Coke đã được xem là "điều tốt đẹp nhất" trong tất cả những điều đại diện cho nước Mỹ; và cũng ngay từ thời điểm đó, âm thanh của đồng xu mạ kền rơi qua khe, theo sau là "âm thanh của kim loại va vào nhau", và một chai Coca-Cola lạnh như đá trôi ra từ khe trượt, đã trở thành một hình ảnh rất đáng trân trọng. Và cũng ngay từ năm 1938, người ta đã biết rằng còn lâu thì cơn khát của người ngoại quốc mới có thể được thỏa mãn. Đó cũng là thứ đã thuyết phục Buffett.

Khoảng giữa những năm 1980, ông nhận thấy rằng ánh mặt trời cuối cùng đã hé rạng trong ban quản trị của Coca-Cola. Goizueta, con trai của một ông trùm ngành đường, được đào tạo tại trường Yale và đã khởi nghiệp từ một nhà máy đóng chai ở Havana, cuối cùng cũng đã loại bỏ những dự án kinh doanh không Cola của công ty đồng thời chú ý hơn tới việc tiếp thị sản phẩm ở các thị trường nước ngoài.

Trường hợp điển hình nhất là Philippines. Nhà máy sản xuất đồ uống San Miguel tại đây, nơi đồng thời đóng chai cả Coke và bia, đã quyết định bỏ ngỏ thị trường đồ uống nhẹ và để cho Pepsi chiếm đa số thị phần đồ uống có Cola. Coca-Cola quyết định đầu tư 13 triệu đô-la để trở thành đối tác của chính hãng đóng chai cho mình và không lâu sau đó công ty đã giành lại được tới hai phần ba thị phần.

Được thúc đẩy bởi thành công ở Philippines, Coca-Cola chuyển sang củng cố hoạt động đóng chai ở Brazil, Ai Cập, Đài Loan, Trung Quốc, Indonesia, Bỉ, Hà Lan và Anh. Ở Pháp, nơi mức tiêu thụ trung bình chỉ có 31 chai trên đầu người mỗi năm, Coca-Cola bắt đầu một cuộc chiến lâu dài với các hãng đóng chai. Ngoài ra, công ty cũng quan tâm hơn tới lợi nhuận. Ở Mexico, một thị trường lớn nhưng lại có doanh thu rất khiêm tốn, công ty đã tăng giá bán và tự nhiên doanh thu vụt lên mức rất cao. Sự thay đổi trọng tâm này chẳng phải là điều gì bí mật – trên thực tế, nó còn được thể hiện rõ qua những trang báo cáo thường niên của Coca-Cola. Trang bìa bản báo cáo năm 1986 vẽ ba lon Coke đặt trên đỉnh thế giới. Còn bên trong là cái nhìn đầy tham vọng hướng tới tương lai:

Tiềm năng dường như là vô hạn, và hệ thống Coca-Cola đang hoạt động rất hiệu quả… đồ uống nhẹ hiện diện với giá cả phải chăng và được chấp nhận trên toàn thế giới.

Những con số trong các bản báo cáo cho thấy chiến lược của Coca-Cola đã thu được những thắng lợi đáng kể. Từ năm 1984 đến 1987 – trước khi Buffett đầu tư – tổng lượng hàng bán ra ở nước ngoài tăng 34%. Lợi nhuận trên mỗi gallon cũng tăng từ 22% lên 27%. Hai con số này cộng hưởng với nhau đã tạo ra lợi nhuận kép. Tổng cộng, lợi nhuận từ nước ngoài tăng từ 607 triệu đô la lên 1,11 tỷ đô la.

Nhìn trên một bình diện rộng lớn hơn ta sẽ thấy một công ty đang được tái định hướng. Trong khi, vào năm 1984, Coca-Cola chỉ kiếm được hơn một nửa (52%) lợi nhuận từ nước ngoài thì đến năm 1987, ba phần tư thu nhập của công ty là thu nhập đến từ nước ngoài. Và tiềm năng còn chưa khai thác được là rất lớn. Trong vành đai tăng trưởng nhanh ở khu vực Thái Bình Dương, trung bình mỗi người vẫn uống ít hơn 25 chai coke mỗi năm; ở Châu phi còn ít hơn nữa. Thậm chí ở Châu Âu và Châu Mỹ La Tinh, nơi coke đã được bán hàng thập kỷ nay, mức tiêu thụ trên đầu người vẫn ít hơn 100 chai. Hơn nữa, lợi nhuận trên mỗi chai, ở những khu vực đông dân và còn lâu nhu cầu mới trở thành bão hòa là rất lớn, nhiều hơn rất nhiều so với ở quê nhà. Đối với Buffett, điều này đồng nghĩa với một lý luận có sức thuyết phục rằng "lãi suất định kỳ" của Coca-Cola sẽ còn liên tục tăng trong một thời gian rất dài. Buffett viết sau vụ đầu tư của ông nhưng trước khi cổ phiếu thực sự "cất cánh":

"Điều tôi nhận thấy khi đó vừa rất rõ ràng lại vô cùng lôi cuốn… Một sản phẩm đã trở thành phổ thông nhất trên thế giới lại có được đà phát triển mới, với doanh số bán ra ở nước ngoài gần như bùng nổ.

Thêm vào đó, Goizueta đã dùng tiền mặt dư thừa của công ty để mua lại cổ phần – cùng một cách tiếp cận mà Buffett đã giục giã Katherine Graham thực hiện tại tập đoàn Post. Ông cũng đánh giá các nhà quản lý của mình dựa trên cơ sở tỷ lệ lợi nhuận thu được trên vốn cổ phần mà họ đạt được. Goizueta, một người không được đào tại về tài chính nhưng lại có nhận xét nghe có vẻ giống với Buffett một cách đáng ngạc nhiên: "Tôi học được rằng khi ta buộc mọi người phải chịu trách nhiệm trước mỗi đồng vốn của họ thì những điều tốt đẹp cũng bắt đầu xảy ra". Buffett nhận ra ông là một tâm hồn đồng điệu với mình.

Vào nửa cuối của năm 1988, giá cổ phiếu của Coca-Cola đã gấp 13 lần thu nhập dự toán cho năm 1989 của nó, tức là cao hơn khoảng 15% so với mức trung bình của một cổ phiếu. Nó lớn hơn nhiều mức mà Ben Graham sẵn sàng trả. Nhưng dựa vào khả năng tạo ra doanh thu của công ty, Buffett nghĩ ông đang mua một chiếc Mercedes sang trọng chỉ với giá của một chiếc Chevrolet tầm thường. Nhưng trong suy nghĩ, ông vẫn không từ bỏ Graham – hoàn toàn không như vậy.

Tôi cảm thấy chắc chắn về biên độ an toàn của Coke cũng như khi tôi mua Union Street Railway chỉ với mức 40% lượng tiền mặt ròng của nó. Trong cả hai trường hợp, bạn sẽ có được nhiều hơn số bạn trả rất nhiều. Chỉ có điều là ta có thể nhận ra một vụ này dễ dàng hơn vụ còn lại.

Trên thực tế, tất cả các chuyên viên phân tích Phố Wall đã nhận ra điều này. Điều Buffett biết về Coca-Cola đã được công khai chi tiết trong các bản báo cáo thường niên của công ty và một học sinh lớp bốn bình thường cũng có thể hiểu được chúng bằng trực giác. Coke đơn giản là thương hiệu nổi tiếng nhất trên thế giới. Nhưng ngoài một vài trường hợp ngoại lệ (Martin Ronn của công ty First Boston gọi Coca-Cola là một cổ phiếu có thể "mua mạnh"), các nhà phân tích đều sợ run lên. Các nghiên cứu của họ không hề sai lầm, vấn đề nằm ở tinh thần. Lawrence Adelman của Quỹ Dean Witter quan sát thấy: "Coca-Cola có tiềm năng mở rộng lợi nhuận với tốc độ cao hơn đáng kể so với chỉ số S&P 500 trong vòng năm năm tới. Nhưng Aldelman không thể bóp cò; anh ta gửi cho các khách hành của mình một tờ báo cáo dài dòng về việc nên"mua hay giữ" cổ phiếu này. Roy Burry, người của quỹ Kidder Peabody cũng dự đoán một sự tăng trưởng lợi nhuận mạnh mẽ, nhưng Burry đã không tiến cử cổ phiếu này vì anh ta "không chắc chắn về xu hướng trong tương lai gần của đồng đô la".

Một trường hợp thú vị hơn là Emanual Goldman của quỹ PaineWebber, người rất thích uống Coca-Cola nhưng lại thích công ty PespiCo hơn vì nó đa dạng hơn. Goldman cho thấy căn bệnh quá phụ thuộc vào các biểu đồ của Phố Wall. Anh ta nhận xét rằng Pepsi có thể trông cậy vào việc gia tăng doanh thu từ chính sách tăng giá sản phẩm Frito Lay, những kết quả kinh doanh tốt hơn từ Mountain Dew, pizza đưa đến tận nhà ở Pizza Hut, bữa ăn trị giá 49 xu ở Taco Bell, hay thức ăn lành mạnh hơn ở Kentucky Fried Chicken. Buffett cũng nhìn vào Pespi (việc này đương nhiên cũng đem lại kết quả tốt). Nhưng ông không có cùng độ chắc chắn về bánh pizza và thịt gà như với Coke. Ông có thể tóm tắt những ưu điểm của Coke trong một câu ngắn gọn:

Nếu bạn đưa tôi 100 triệu đô la và yêu cầu tôi hãy lấy đi vị trí đứng đầu của Coca-Cola trong lĩnh vực đồ uống nhẹ trên thế giới thì tôi sẽ trả lại bạn và nói luôn rằng tôi không thể làm được điều đó.

Sau khi Buffett đầu tư vào Coca-Cola, ông trở thành một trong các giám đốc của nó, song vai trò của ông trong hội đồng quản trị chỉ hoàn toàn là thụ động. Tóm lại, bất kỳ ai khác cũng có thể mua cổ phần này như khi ông mua nó và thu được một kết quả tương tự. Vậy mà Phố Wall vẫn ngoan cố hoài nghi sự thực hiển nhiên là có nhiều rất thứ có thể học được từ Buffett. Họ khăng khăng cho rằng ông có được những ý tưởng của mình từ một mạng lưới những người cố vấn mà họ, tất nhiên, không có hy vọng gì khám phá ra. Như một người môi giới ở Omaha nói – một cách có vẻ rất hiểu biết rằng "Warren có mạng lưới tốt nhất". Điều này khớp với một khuôn mẫu cũ kỹ nhất trên Phố Wall: một nhà đầu tư nhỏ lẻ thì không thể đấu lại được với một chuyên gia hiểu biết.

Một số thỏa thuận của Buffett, như trường hợp của Salomon chẳng hạn, thực sự bắt nguồn từ những chỗ quen biết cá nhân, và phạm vi giao du của Buffett với những người như vậy quả là rất rộng. Nhưng hầu hết các vụ đầu tư khác của ông đều nhằm vào những cổ phiếu được giao dịch trên thị trường. Hơn nữa, ông còn luôn chỉ thị cho những người môi giới của mình không làm ông phân tâm bởi những ý tưởng sốt dẻo của họ. Theo Munger, ông chỉ sử dụng các mối liên hệ của mình để tìm hiểu thêm về các khả năng sau khi đã có sẵn một quan điểm trong đầu.

Còn nếu căn cứ vào thời gian nắm giữ một cổ phiếu thông thường của Buffett thì những sự cố vấn khó mà giữ vững được giá trị của nó – đơn giản là khó có lời "tư vấn" nào lại còn giá trị tới cả năm năm sau. Thế nhưng, chính ý tưởng về "những sự cố vấn" lại có tác dụng như một lời giải thích hợp lý cho những người không nghĩ ra được một giải thích nào khác hoặc là những người luôn cảm thấy bực bội trước thành công của Buffett. Một lần, khi một nhà đầu tư đặt lệnh mua thêm cổ phiếu của Berkshire, người môi giới của ông ta ở Manhattan đã cáu kỉnh nói: "Warren cũng có lúc phạm lỗi chứ". Chuyện Buffett không gây được cảm tình chẳng có gì đáng ngạc nhiên, vì chính ông đã cố ý chế nhạo "những công cụ" phức tạp mà những nhà quản lý tài chính khác đang phải dựa vào. Còn một số

trong những người này, hoàn toàn không mong muốn một sự nghiên cứu miệt mài các bản báo cáo thường niên, thì vẫn không tin rằng Buffett đã tìm thấy những cổ phiếu của mình theo cái cách mà ông nói ông đã làm. Một biên tập viên tài chính hỏi về "bí mật" của Buffett – có lẽ là một cái hộp đen chẳng hạn, được giấu trong lòng Kiewit Plaza?

Buffett khăng khăng rằng ông không có con đường tắt bí mật nào, cũng không có quả cầu thủy tinh bói toán. Một lần, một người môi giới đang mua nhà hỏi về quan điểm của ông về lãi suất. Buffett đãđáp lại bằng một câu nói đùa rằng: "Chỉ có hai người hiểu được điều đó mà thôi. Cả hai đều sống ở Thụy Sỹ. Tuy nhiên, quan điểm của họ lại hoàn toàn trái ngược nhau".

Với phần lớn những gì Buffett làm, như đọc các bản báo cáo và các tạp chí chuyên ngành, những nhà đầu tư nhỏ khác cũng có thể làm tương tự. Ông tin tưởng mạnh mẽ rằng quan điểm của số đông là hoàn toàn sai lầm; một nhà đầu tư nhỏ lẻ có thể đầu tư vào thị trường, lâu chừng nào anh ta còn đi theo lý thuyết của Graham-và-Dodd. Nhưng ông nhận thấy rằng mọi người sẽ ngay lập tức áp dụng phương pháp của ông, hoặc là họ không bao giờ đụng đến nó. Nhiều người có nhu cầu "ngoan cố" làm cho nó phức tạp thêm lên. Điều này còn lan đến cả gia đình Buffett.

Chị cả Doris của ông, có một lần đã thử tăng thu nhập của mình bằng cách bán "các quyền chọn khống" – chính là kiểu đánh bạc vào thị trường mà Buffett vẫn khinh miệt. Rồi ngày Thứ Hai Đen Tối đến, và Doris, người có vẻ thích kiểu sống bấp bênh bên bờ vực, phải gánh chịu khoản nợ 1,4 triệu đô la. Warren đồng ý sắp xếp lại quỹ ủy thác gia đình mà ông quản lý thay Doris, để từ đó bà có thể nhận một món tiền hàng tháng từ quỹ này. Nhưng ông thẳng thừng từ chối trả món nợ – làm cho Doris không có lựa chọn nào khác là tuyên bố phá sản. Việc Buffett từ chối giúp đỡ làm bà tổn thương vô cùng, đổi lại, sự lạnh lùng của bà sau đó lại làm ông đau khổ vô cùng. Nhưng bảo lãnh cho một kẻ đầu cơ là đi ngược lại với bản chất của ông – và Warren sẽ không phá vỡ những nguyên tắc, ngay cả khi đó là vì chị gái của mình.

Tất nhiên, làm theo lý thuyết của Graham và Dodd sẽ không làm cho Doris – hoặc bất kỳ ai khác – có năng khiếu như Buffett. Chỉ cần nhắc đến cổ phiếu – một cổ phiếu bất kỳ – ông có thể đưa ra một bản tóm tắt với đầy đủ các số liệu về nó, cũng như Warren khi còn bé từng đọc thuộc lòng dân số của các thành phố khác nhau. Khả năng của ông với các con số làm cho các đồng nghiệp sững sờ. (Buffett giải thích thiên hướng của mình bằng cách nói rằng nếu ông không hiểu một con số trong đầu mình, thì có nghĩa là ông không "hiểu" gì về nó"; vì vậy ông không bao giờ cần có máy tính).

Trong khi nói chuyện, mọi người thường xuyên dùng những thuật ngữ về máy móc để mô tả phương pháp tư duy của Buffett. Bản thân Doris cũng đã từng nhận xét rằng các thông tin luôn xuất hiện nhanh chóng trên "màn hình" của ông; Mike Goldberg nói về những hợp đồng bảo hiểm "được nhắc đi nhắc lại" trong trí nhớ của Buffet. Các trang ghi nhớ trở qua trở lại liên tục trong đầu khiến ông nắm bắt những mô hình quá khứ và qua nhiều lần lặp lại như vậy, chúng phát triển thành bản năng đầu tư. Nhưng thật đáng tiếc, một nhà đầu tư bình thường không được phú cho một cái máy tính nằm ngay trong đầu hay một từ điển bách khoa trực tuyến như thế.

Điều này không có nghĩa là Buffett không thể là một mẫu hình đáng để học tập. (Một khóa huấn luyện với Ted Williams[97] không thể giúp một người đạt được chỉ số đánh trung bình 400 nhưng chắc chắn là có thể giúp anh ta đánh bóng chày tốt hơn) Tương tự như vậy, bất kỳ ai cũng có thể tự do áp dụng phương pháp đánh giá trong đó cổ phiếu phải được coi nó như một phần không thể tách rời của doanh nghiêp chứ không phải chỉ là một đốm sáng trên màn hình, hay như bất kỳ ai cũng tự do mua bán quyền chọn. Munger nói, phong cách của Buffett "hoàn toàn có thể học tập được."

[97] Ted Williams được coi là người đánh bóng chày giỏi nhất trong lịch sử, Chỉ số đánh trung bình là chỉ số đo lường sự thành công của người đánh bóng tính bằng số lần ghi điểm chia cho số lần bị loại

Đừng hiểu nhầm. Tôi không nghĩ là hàng chục nghìn người có thể có thành tích tốt như thế. Nhưng hàng trăm nghìn người có thể có thành tích tương đối tốt – tốt hơn hẳn – so với những gì trước đó họ có thể làm. Ở đây có hai khía cạnh cần được xem xét:

Thứ nhất là mọi người đã nhầm lẫn "đơn giản" với "dễ dàng". Phương pháp của Buffett không phức

tạp, và theo nghĩa đó nó "đơn giản". Nhưng nó không hề đơn giản theo nghĩa là dễ dàng thực hiện. Việc đánh giá các công ty như Coca-Cola đòi hỏi sự khôn ngoan tích tụ từ nhiều năm kinh nghiệm; thậm chí ngay cả khi đó, yếu tố chủ quan cũng đóng vai trò quan trọng. Một cổ đông của Berkshire có lần phàn nàn rằng không còn những công ty có thương hiệu như Coca-Cola nữa, Munger đã mỉa mai phản bác lại: "Tại sao lại có thể dễ dàng làm một điều gì mà nếu chỉ cần làm tốt điều đó hai hay ba lần, bạn sẽ làm cho gia đình mình giàu có cả đời?"

Buffett cho rằng thành công theo phương pháp của ông không đòi hỏi phải có sự đào tạo chính qui, thậm chí không cần phải có chỉ số IQ cao. Điều quan trọng là khí chất. Ông minh họa điều này bằng một trò chơi nhỏ tại các trường kinh doanh. Ông nói với lớp học, giả sử mỗi một sinh viên sẽ được tài trợ 10% thu nhập tương lai của một trong số các bạn cùng lớp. Họ sẽ chọn ai? Các sinh viên sẽ bắt đầu xem xét lẫn nhau một cách kỹ lưỡng và chăm chú. Họ sẽ không tìm người thông minh nhất, theo Buffett quan sát, mà là một người có những phẩm chất đáng quý như mạnh mẽ, có nguyên tắc, chính trực và có bản năng tốt.

Điều quan trọng nhất là phải tự tin vào đánh giá của bản thân, chỉ như vậy người ta mới có được sự điềm tĩnh, nó sẽ giúp bạn giữ cái đầu lạnh "trong khi tất cả mọi người xung quanh đều đang phát điên lên". Trong thuật ngữ thị trường, nếu bạn biết một cổ phiếu trị giá bao nhiêu – một doanh nghiệp trị giá bao nhiêu – thì khi giá rớt bạn cũng không có lý do gì để hoảng hốt. Thực vậy, trước khi ông đầu tư vào một cổ phiếu, Buffett luôn mong muốn mình sẽ cảm thấy đủ thoải mái để nếu thị trường có phải đóng cửa hàng năm trời hay là ông hoàn toàn không biết được giá cả của nó trong một thời gian dài thì ông vẫn vui mừng vì đã sở hữu nó. Điều này nghe có vẻ rất khác thường, nhưng giá nhà vẫn được niêm yết hàng ngày trong khi phần lớn mọi người đều không mất ngủ vì sự thay đổi của nó. Đó cũng là cách Buffett đánh giá Coca-Cola.

Khi thông tin về khoản đầu tư được công khai, vào tháng 3/1989, cổ phiếu của Berkshire Hatthaway trở thành quả bóng bơm đầy khí hydro. Nó được giao dịch ở mức 4,800 đô-la một cổ phiếu. Và chỉ trong vòng có sáu tháng, nó đã tăng 66% lên 8.000 đô-la cho một cổ phiếu.

Giờ đây, Buffett, với tài sản trị giá 3,8 tỷ đô-la, lại như được hồi sinh nhờ vào khoản đầu tư mới của mình. Ông trở thành người khai sáng chủ nghĩa Coca-Cola. Ông sẵn lòng giảng giải cho bất kỳ ai về số lượng Coke tính "theo đầu người" ở các nước trên thế giới, hay thành phần tài chính của nó. Ông biết số lượng bán ra, tốc độ tăng trưởng. Ông cảm thấy một luồng nhiệt huyết khi nhìn vào hai sắc màu rực rỡ đỏ và trắng xếp thành từng chồng ở siêu thị, và ông cảm thấy hài lòng về điều đó. Ông giải thích cho những vị khách đến thăm trong khi họ đang uống chính sản phẩm đó, trong chính giây phút khi họ đang ngồi trong văn phòng của ông. Ông thuộc như lòng bàn tay những con số: 1 xu tiền lãi trên mỗi suất 8 ounce, 700 triệu suất một ngày và 250 tỷ đô-la lợi nhuận mỗi năm.

Chương 19: VỤ MÙA CỦA HOWIE

Năm 1980, Buffett viết một bài báo đăng trên tờ Omaha World-Herald, trong đó ông chỉ trích gay gắt thói đam mê hưởng thụ của những kẻ giàu có. Đối với Buffett, một tài sản kếch sù, như của chính ông chẳng hạn, cần phải làm lợi cho xã hội. Người mà ông lên án là Hearst – một triệu phú đã hoang phí tiền của của mình để xây dựng một cơ ngơi đồ sộ và phô trương ở San Simeon. Buffett cho rằng ông ta đã phung phí "lượng lớn tài nguyên và công sức lao động", những thứ lẽ ra có thể được sử dụng vào các mục đích khác phục vụ cho xã hội."

Buffett cũng phê phán những kẻ giàu có để lại những gia sản khổng lồ cho con cháu họ hưởng thụ. Ví dụ, những người thừa kế sau này của dòng họ Du Pont thực ra chỉ "đóng góp được rất ít cho xã hội, trong khi đó, nhờ có đống tài sản mà cha ông để lại, họ có được đặc quyền tiêu thụ một phần rất lớn trong toàn bộ sản phẩm mà xã hội tạo ra. Ông rút ra một kết luận rất sắc bén rằng nhà Du Pont "có thể cho mình là hiểu biết khi nhận ra tác động có hại của việc hỗ trợ người nghèo bằng tem phiếu thức ăn", nhưng chính họ lại là những kẻ sống thừa thãi trên nguồn cung cấp vô tận của "các tem phiếu thức ăn được tư nhân tài trợ".

Những người nhà Du Pont sẽ không thể nào nhận ra những người họ hàng của Buffett. Ông có một người anh em họ lái xe tắc xi, một người cháu chơi trong một ban nhạc Jazz, vân vân và vân vân. Một số họ cũng có sở hữu cổ phiếu của Berkshire, nhưng Buffett tránh không bao giờ cho họ một sự ưu đãi hay cố vấn nào. Ông cảm thấy rằng các mối quan hệ gia đình sẽ "trong sạch hơn" khi không bị méo mó đi bởi sự lệ thuộc về tài chính.

Hơn tất cả, Buffett mong muốn những người con của mình có một cuộc sống bình thường và tự lập. Và mong muốn đó mạnh mẽ đến mức nó khiến ông cắt đứt gần như mọi sự hỗ trợ về mặt tài chính dành cho họ. Ông đã rất lo rằng mình sẽ làm hư con khi cung cấp những tấm "tem phiếu thức ăn" cho chúng. Bởi thế cho nên ông thậm chí còn không cho chúng những gì mà con cái của một gia đình khá giả bình thường cũng đương nhiên được nhận.

Những người bạn triệu phú của ông đều tỏ ra kinh ngạc trước quan điểm này (trừ Munger – người gần như luôn đồng quan điểm với ông). Khi nhóm Graham tranh luận về chủ đề để lại tài sản thừa kế cho con cái bao nhiêu là "hợp lý". Buffett cho rằng chỉ một vài trăm nghìn là vừa đủ. Nhưng Larry Tisch thì phản đối: "Warren à, điều đó sai rồi, nếu đến năm 12 tuổi con cái chúng ta không bị tiền làm cho hư hỏng thì chúng sẽ không bao giờ hư hỏng đâu". Như Kay Graham, người lúc ấy đang chuẩn bị cho con trai tiếp quản vị trí của mình ở tập đoàn Post nhớ lại: "Đó là một trong số ít những điều mà chúng tôi [Buffett và bà] bất đồng quan điểm."

Buffett thực sự rất quan tâm đến con cái. Ông là người cha khoan dung và là tấm gương để chúng học tập. Ông luôn cổ vũ các con làm theo thần tượng mà chúng ngưỡng mộ và không hề trách cứ trước thất bại của chúng – trong sự nghiệp hay đời sống riêng tư. Thế nhưng trong những chuyện liên quan đến tiền bạc, ông lại rất lạnh lùng và kiên quyết, cứ như thể chúng chỉ là những đối tác còn non nớt của ông mà thôi. Rõ ràng là phương pháp đầu tư một cách tỉnh táo đã khiến ông có được sự nghiệp rực rỡ, nhưng dường như ông đã không biết làm hài hòa nó trong cuộc sống riêng tư. Khi Susie cần 20 đô-la để trả tiền đỗ xe trong sân bay, cô phải viết một tấm chi phiếu gửi cho cha. Khi Buffett cho các con vay một khoản tiền, họ phải ký thỏa thuận với ông, họ cần phải thấy rằng trên giấy trắng mực đen họ đang nợ ông khoản tiền đó.

Nhiều cổ đông của Berkshire tặng những món quà lớn bằng cổ phiếu cho con cái họ – nhưng Buffett không làm như vậy. Ông chỉ tặng cho mỗi người con và vợ hay chồng của họ một khoản phải chịu thuế là 10.000 đô-la vào dịp Giáng Sinh.

Món quà khiêm nhường đó đã đủ mang tới cho người nhận một lời chúc tốt đẹp hay bức thông điệp có ý nghĩa và Buffett cho rằng cho dù con số là 10 triệu đô-la đi nữa thì nó cũng chỉ làm được đến thế. Khi các con chỉ vừa mới chập chững biết đi, ông đã viết cho người bạn Jerry Orans rằng ông sẽ không chi tiêu một cách hào phóng cho chúng, ít nhất là tới khi ông thấy rõ chúng đã "trưởng thành về nhân cách". Suốt thời niên thiếu, Susie, Howie và Peter hiểu rằng cha họ vẫn thấy các con ông "chưa đủ

trưởng thành". Một mặt, họ đồng ý với quan điểm đó của ông và bảo vệ nó với một niềm tự hào không giấu giếm. Nhưng mặt khác họ cũng tự hỏi, tại sao ông không thể trở nên "dễ chịu hơn", và đôi khi họ còn tỏ ra phẫn nộ trước những hành xử vụng về của ông khi cố gắng tạo động lực cho các con theo cách của riêng mình.

Sự cởi mở và tính cách thẳng thắn của các con Buffett gợi cho mọi người nhớ đến ông (họ cũng không dùng một thứ đồ uống nào mạnh hơn Coke). Ở họ cũng có nhiệt huyết và sự hăng hái của ông, chỉ có điều là phẩm chất ấy đã không được phát huy sớm. Tất cả họ đều bỏ dở đại học và vội vàng bước vào những cuộc hôn nhân không mấy suôn sẻ. Về mặt tài chính, họ được thừa hưởng một khoản đáng kể từ ông nội và Warren đã đầu tư nó vào Berkshire. Như vậy là đáng ra họ đã có thể trở thành triệu phú mà không cần phải làm việc một ngày nào.

Nhưng tiếc thay, Susie đã bán một số cổ phần (khi nó ở giá dưới 1.000 đô-la một cổ phiếu) để mua một chiếc xe Porsche. Sau khi hôn nhân tan vỡ, cô chuyển tới sống tại Washington. Ở đây, cô liên lạc với Key Graham và bà đã tự mình giúp cô tìm được một công việc quản lý văn phòng ở tờ The New Republic. Năm 1983, Susie tái hôn với Allen Greenberg, một luật sư rất tích cực phục vụ cho lợi ích cộng đồng và một đại biểu Quốc hội trong tương lai. Warren và vợ rất yêu quý Greenberg bởi anh có tính tình dễ chịu và rất hài hước. Họ nói anh là "chàng rể hoàn hảo".

Vào thời điểm vợ chồng Greenberg chuyển tới sống tại ngôi nhà trong phố gần Dupont Circle, Susie đã dùng hết những gì cô có ở Berkshire. Đôi vợ chồng trẻ cho thuê một phần ngôi nhà của họ và chỉ để lại một cái bếp nhỏ – rất nhỏ để sử dụng. Khi Susie mang thai, cô muốn có một cái bếp rộng hơn khi đứa bé ra đời – để cô có thể đặt vừa một cái bàn và mở được cửa ra sân sau. Cô đã lên kế hoạch và dự tính phải cần khoảng 30.000 đô-la. Biết rằng cha sẽ không cho không nên cô đã hỏi xin một khoản vay với mức lãi suất hiện hành.

Và Warren từ chối.

Ông đề nghị: "Đã vậy thì tại sao con không đến ngân hàng và vay một khoản như tất cả mọi người khác vẫn làm?"

Họ đã nói chuyện với nhau rất lâu. Warren giải thích với con rằng nếu ông là tiền vệ của đội bóng đá Nebraska thì sẽ thật không công bằng chút nào nếu ông chuyển vị trí đó của mình cho con trai, và rằng với tiền bạc của mình ông cũng cảm thấy như vậy. Vì lợi ích tốt nhất của con gái, ông đã cho đó là câu trả lời "hợp lý" nhất. Nhưng vấn đề là nó quá hợp lý, như thể Susie cũng chỉ là bất kỳ ai khác. Con gái ông đã rất phiền muộn vì điều này.

Khi Susie sắp có đứa con thứ hai, phần lớn thời gian mang thai cô đều phải nằm trên giường. "Bà Graham" – một người bạn đồng minh – thường hay đến ăn bữa tối, mang theo đầu bếp và tất cả đồ ăn. Bà còn mang thức ăn đến tận phòng ngủ cho Susie. Nhận thấy Susie chỉ có chiếc ti vi đen trắng nhỏ trong phòng, Graham gợi ý cô nên mua một cái ti vi màu lớn hơn – và bà đã kinh ngạc vô cùng khi biết con gái của Warren Buffett không đủ khả năng để chi trả một khoản tiền cho việc đó. Xét cho cùng, Warren cũng có một chiếc ti vi màn hình lớn trong nhà của ông, tại sao con gái ông lại không thể. Graham ngay lập tức gọi cho Warren, lần này thì ông chịu nhún và mua cho Susie một cái tivi tử tế. Tuy vậy, Graham đã phải khiến ông xấu hổ thì ông mới làm như thế.

Có lẽ bởi vì tiền là động lực chính yếu trong cuộc sống của Buffett cho nên Buffettông đã hành động như thể tiền cũng có sức mạnh tương tự như thế với những người khác. Dường như ông nghĩ rằng, Susie, cũng giống mình, sẽ coi cái tivi mới là biểu hiện của những đồng đô-la, và rằng một món quà như thế sẽ có thể, bằng cách nào đó, phá hoại nhân cách của con gái ông. Còn đối với cô, nó lại đơn giản chỉ là một cái tivi mà thôi.

Nhưng tận đáy lòng, Susie vô cùng ngưỡng mộ cha và có lẽ là người chấp nhận ông một cách dễ dàng nhất. Với mái tóc sậm màu đầy sức sống, cô kể lại câu chuyện về cái bếp của mình và coi đó là chuyện rất bình thường so với những gì cô biết về ông. Cô nói như thanh minh cho ông: "Ông ấy chỉ có một nguyên tắc đơn giản đó là không cho chúng tôi tiền, thế thôi."

Còn đối với Howie thì sống để làm cha anh hài lòng quả là khó khăn hơn rất nhiều. Anh có kiểu mặc áo không cài hết khuy cổ và đi giầy đế mềm rất giống cha, nhưng có một điểm thiếu sót trong sự giống

nhau đó, Howie còn xa mới thông minh sáng dạ bằng cha mình. Sau khi đã bán hết cổ phần ở Berkshire để lấy tiền mua nhà và đầu tư cho công ty vận chuyển đất – Buffett Excavating, vốn không hoạt động được lâu, Howie đã đến làm cho công ty See’s Candy ở Los Angeles. Vào những năm đầu của thập kỷ 1980, anh trở về Omaha, tái hôn, bắt đầu một cuộc sống gia đình mới và nhận được một công việc trong ngành bất động sản. Anh cũng thuê một mảnh đất và trồng hoa màu trên đó như một thú vui riêng.

Warren biết rằng điều Howie thực sự muốn có là một trang trại. Sau khi “tự dằn vặt mình”, như một người bạn nói, Warren đã cho anh một đề nghị mà đối với ông là thực sự hào phóng. Ông sẽ mua một trang trại và cho Howie thuê, nhưng hoàn toàn tuân theo những điều khoản thương mại thông thường (Howie sẽ phải trả cho ông một phần thu nhập từ trang trại của anh và tự đóng thuế).

Howie hỏi mẹ anh tại sao cha lại muốn tham gia vào chuyện này.

Bà đã khuyên anh: “Con đừng hỏi. Hãy cứ nhận trang trại đi.”

Nhưng mọi chuyện không dễ dàng như thế. Warren tuyên bố một mức giá tối đa mà ông sẽ bỏ ra để mua trang trại và đương nhiên mọi thứ còn phụ thuộc vào thu nhập tiềm năng của nó nữa. Howie đã đi hết nơi này tới nơi khác, đấu giá với “tỷ lệ phầm trăm đáng xấu hổ”. Sau khi đã xem khoảng 100 cái, anh bắt đầu cảm thấy hết hy vọng, nhưng Warren vẫn không hề có ý định thay đổi mức trần mình đã đưa ra. Cuối cùng, vào năm 1985, họ mua một trang trại với giá khoảng 300.000 đô-la ở Tekamah, Nebraska, cách Omaha 45 phút lái xe về phía bắc.

“Đó là vụ đầu tư mang phong cách điển hình của Warren Buffett”, Howie nhận xét. “Chúng tôi đã mua nó với cái giá thấp nhất mà thị trường chấp nhận. Tôi nghĩ một phần động cơ thúc đẩy ông làm thế là ông muốn dạy tôi một chút về cách thương lượng.”

Ở trang trại, Howie thậm chí còn không có nỗi một cái điện thoại, nhưng đó là nơi ẩn náu vui thích của anh. Anh đến đó vào mùa xuân và mùa thu, thường mang cả gia đình đi, làm việc trên những ruộng ngô và đậu nành với cái máy kéo hiệu John Deere. Nhưng anh không thể khiến cha chia sẻ những trải nghiệm với mình. “Tôi không thể làm ông tới đây và xem các cây trồng đã phát triển thế nào”, Howie buồn rầu nói.

Warren chỉ đến đó vẻn vẹn có hai lần trong vòng sáu năm. Ông sẽ phá lên cười trước lời mời của Howie và nói rằng “Hãy gửi cho bố tiền cho thuê đất đi và phải đảm bảo rằng nó đủ lớn đấy nhé”. Tuy ông đã có đủ sáng suốt để mua trang trại cho con trai, ông không thể mang lại cho Howie sự công nhận của người cha mà anh thèm muốn ở ngoài phương diện tài chính. Ông có thể nhìn vào sổ sách, nhưng không phải vụ mùa của anh – mặc dù đó mới chính là điều anh quan tâm. Đối với Warren, đó chỉ đơn thuần là một công việc kinh doanh. Bởi vì ngô và đậu tương là các sản phẩm hàng hóa, Warren đã thẳng thừng nói rằng trang trại không phải là công việc kinh doanh tốt và nhận xét: Không ai đi siêu thị để mua ngô của Howie Buffett cả.”

Nhưng Warren cũng đã dùng trang trại để “dạy” Howie một vài điều. Một trong số đó là ông sẽ chỉ đồng ý giảm tiền thuê đất vào những năm Howie giảm được cân nặng xuống dưới một mức nhất định nào đó. (Warren bị ám ảnh về việc phải giữ cho thân hình gọn gẽ, ông cho rằng nó gắn liền với tuổi thọ của con người). Ông cũng có những “thỏa thuận” về cân nặng” tương tự với vợ và con gái). Nhưng tiếc thay, trong nhiều năm, những cố gắng của ông nhằm giúp đỡ Howie kiểm soát được cân nặng bằng cách hứa hẹn những khoản hỗ trợ tài chính đều đã thất bại.

Warren thường giúp đỡ được con trai nhiều hơn khi anh đến gặp ông để xin lời khuyên, như anh vẫn thường làm. Sau khi có được trang trại, Howie quyết định ra tranh cử chức Ủy viên hội đồng Quận (với tư cách là một người thuộc đảng Cộng hòa, giống như ông nội anh). Lúc ấy, Howie đã rất lo lắng về hai khả năng, một là cha anh sẽ bị coi là đang cố mua chuộc phiếu bầu hoặc – điều tệ hại hơn – không ủng hộ anh tí nào. Warren xoa dịu lo lắng của con bằng cách tuyên bố rõ là ông sẽ chỉ đóng góp thêm 10% cho bất kỳ khoản tiền nào Howie vận động được – và Howie đã thắng.

Mối quan hệ của họ được cải thiện đáng kể khi Howie có những đứa con, và đặc biệt là khi sự nghiệp của anh bắt đầu phát triển. Sau cuộc bầu cử, anh được đề cử vào hội đồng của Bang chịu trách nhiệm thúc đẩy việc sản xuất ethanol – thứ nguyên liệu có khả năng thay thế dầu mỏ rất cao. Chính trị

về ethanol đã kết nối anh với Dwayene Andreas, vị chủ tịch có nhiều quan hệ chính trị của tập đoàn Archer Danniels Midland. Cuối cùng, Andreas quyết định mời anh vào làm việc, và Howie trở thành một giám đốc điều hành, được phục vụ việc đi lại bằng cả máy bay phản lực. Warren đã khoe với một người bạn rằng Howie còn "làm ra nhiều tiền" hơn cả ông hiện nay, đó là cách Buffett thể hiện niềm tự hào của ông về Howie. "Nhìn các con thành đạt bằng chính năng lực của mình" với ông là một điều quan trọng – cũng giống như việc có được sự đồng tình của cha rất quan trọng đối với Howie.

Người con trai út của Warren là Peter cũng tỏ ra rất cởi mở khi nói về chuyện này. Anh đã bỏ dở việc học ở Stanford để mở một phòng thu đĩa nhạc. Bỏ qua lời khuyên của người cha uyên bác, anh đã bán cổ phần của mình ở Berkshire để mua một máy thu âm 24 rãnh trị giá tới 30.000 đô-la nhưng lại sớm nhận thấy rằng anh không có được thu nhập hợp lý nào để bù đắp lại nó. Tuy nhiên anh và vợ, từng bước một đã xây dựng được một công ty sản xuất nhạc có tên là Independent Sound ở San Francisco. Sau đó, họ chuyển đến Milwaukee. Mặc dù chỉ sản xuất chủ yếu là nhạc quảng cáo, Peter đã giành được hợp đồng quay cảnh nhảy múa bên lửa trại trong phim Khiêu vũ với bầy sói và ghi âm một số album nổi tiếng của dòng nhạc New Age.

Vào một buổi sáng mùa đông lạnh lẽo ở Milwaukee, Peter chui ra khỏi phòng thu cách âm bằng kính trong khi hai nhạc công khác vẫn đang dựng một đoạn phim quảng cáo và bắt đầu kể về cha. Anh nhớ lại một hành động khá vụng về của Buffett nhằm làm anh thay đổi. Ông đã mời anh tới Câu Lạc Bộ Alfalfa, một bữa tối thường niên mà các vị khách mời đều là những nhân vật rất có tiếng nói ở Washington, chỉ với một điều kiện duy nhất là Peter phải cắt bỏ mái tóc buộc đuôi ngựa của mình. Nhưng Peter đã từ chối, Anh nhận xét: "Cha luôn muốn mọi thứ đều có điều kiện rằng buộc gì đó."

Càng ngày, Warren càng tích cực tặng những món quà 10.000 đô-la nhân dịp Giáng Sinh của mình cho các con dưới dạng nhiều cổ phiếu khác nhau. Peter cảm thấy chúng mang một "thông điệp". "Lại một lần nữa, ông muốn có những sự ràng buộc trong đó. Ông muốn nói rằng món quà của ông không chỉ là tiền để tiêu. Và nếu được dùng để đầu tư, chúng sẽ còn tăng lên nhiều hơn nữa. Tất cả đều nhằm thử lòng kiên nhẫn của chúng tôi."

"Tôi đã bán hầu hết cổ phiếu của mình ở [Berkshire]. Và tôi mừng vì đã làm vậy". Peter vui vẻ nói trong khi mái tóc đuôi ngựa đã được buộc gọn gàng ra phía sau bằng dây chun. "Thật tốt là tôi đã có được thành công như ngày hôm nay mà không cần có nó". Nhưng chỉ một lúc sau, anh lại tiếp rằng anh thấy hối tiếc vì cha đã không nói với anh – hay có lẽ anh đã không nghe lời ông – rằng anh có thể chỉ thế chấp cổ phiếu của Berkshire để vay một khoản và như vậy vẫn sẽ giữ được chúng cho tới tận bây giờ.

Peter nói chuyện về cha một cách rất dè dặt – cứ như thể chính bản thân anh cũng còn rất tò mò về tính cách của ông. Anh vô cùng tự hào về những thành tựu và chuẩn mực đạo đức của cha mình. Anh nhớ lại rằng có lần ông đã nói với anh "Một ngày nào đó, con sẽ phải nói với cha là cha hãy tránh ra để con tự làm mọi việc của mình". Sau này, việc anh lập nghiệp trong một thành phố mới và bán cổ phiếu của Berkshire đi chính là một phần của điều đó. Nhưng đã bao giờ Peter nói với cha rằng ông hãy tránh ra chưa? Peter thú nhận rằng anh không chắc chắn về điều đó.

Khi đã trở thành một nghệ sĩ thành công, dường như Peter mới hiểu rõ về cha mình hơn.

Khi anh có một buổi biểu diễn đàn piano với một ban nhạc gồm khoảng 50 người, trước khoảng 700 khán giả ở Milwaukee, Warren đã đến xem và khen anh rất nhiều. Ông đã nói với con trai mình: "Thực ra chúng ta đang làm những việc giống nhau" – đối với Peter, đó là một lời khen ngợi vô cùng ý nghĩa.

Vào khoảng cuối những năm 1980, Peter, cậu bé trước kia đã từng chỉ cho mẹ mua cuốn Cẩm Nang Người Cha về cho ông bố có vẻ xa cách của mình đọc, đã bắt đầu cảm thấy rằng, cuối cùng, cha và anh đã biết cách nói chuyện với nhau. Khi cuộc hôn nhân của Peter tan vỡ, Warren đã an ủi và động viên anh với sự cảm thông nhiều hơn so với những gì ông đã từng thể hiện trong quá khứ. Một lần nọ, khi họ đang nói chuyện vu vơ trong ngôi nhà trên phố Farnam, Peter bắt đầu tâm sự với cha về mẹ một cách rất thân mật. Warren nói ông hy vọng Susie sẽ dành nhiều thời gian hơn cho Quỹ Buffett – nhiều thời gian hơn trong thế giới của ông. Peter kể lại; "Chúng tôi đều đồng ý với nhau rằng với nó, mẹ sẽ có một cơ hội lớn để làm những gì mẹ muốn". Rồi bỗng nhiên Warren im lặng – đối với ông, đó là dấu hiệu của cảm xúc đang dâng trào. Peter nhớ lại: "Chúng tôi đã nói chuyện tới tận hai giờ sáng. Khi nói

chuyện với ông xong tôi đã nghĩ rằng: 'Ôi, cha thật tình cảm'. Tôi có thể cảm nhận được điều đó qua vẻ mặt của ông, cách ông bối rối khi tìm từ ngữ để diễn tả. Điều đó làm tôi xúc động vô cùng."

Lý do khiến mối quan hệ của Warren với gia đình trở lại gắn bó và gần gũi hơn có lẽ xuất phát một phần từ sự hàn gắn dần dần của ông với vợ. Ông đã được nghe chính Susie giãi bày những lý do đã khiến bà không thể tiếp tục sống cùng ông. Họ dần hiểu và cởi mở với nhau hơn. Như Tom Rogers, một người cháu rất gần gũi với cả hai người diễn tả, những người nhà Buffett không phải "tỏ ra cố gắng trong việc duy trì quan hệ của họ với nhau. Họ vô cùng đồng điệu. Cô Susie cũng có năng lực giống như chú Warren trong việc gạt bỏ tình cảm sang một bên để đưa ra quyết định."

Dần dần, Warren liên lạc với vợ thường xuyên hơn. Ông gặp bà nhiều hơn và tình cảm thì nồng nàn hơn bao giờ hết. Sau một buổi tối ở nhà Tom Murphy, tại Westchester, khi vợ chồng Buffett đi chung xe limousine với Stan Lipsey trên đường trở về Manhattan, hai người đã ngồi im lặng ở ghế sau, nắm tay nhau suốt chặng đường. Susie nói với một người bạn chung của họ rằng mọi việc giờ "trở nên thật tuyệt vời", với hàm ý là Warren đã có được cái mà ông muốn – giữ được cuộc hôn nhân với Susie. Thậm chí giờ đây, nhiều năm sau khi Susie đã dọn ra ngoài, bà vẫn là người duy nhất trên thế giới này được ông tin tưởng hoàn toàn.

Năm 1987, Warren lại tiến một bước lớn nhằm gắn kết gia đình mình bằng cách đề nghị người con rể Allen Greenbergs đảm nhận công việc quản lý Quỹ Buffett. Nhưng vẫn như mọi khi, củ cà rốt luôn đi kèm cây gậy – Susie và Allen sẽ phải chuyển tới sống ở Omaha. Và họ đã làm như ông muốn. Họ mua một ngôi nhà chỉ cách ngôi nhà của ông vài con phố. Và Susie nhanh chóng trở thành người trợ lý không thể thiếu của Buffett. Khi ông cần một chiếc ô tô, Susie đến tận đại lý và mang nó về cho ông. Vào các cuộc họp thường niên, Susie giúp ông tổ chức các kế hoạch tiếp đón và gặp gỡ. Cô ở đây chính là để dành cho ông.

Vì Warren chỉ trả cho con rể của mình mức lương 49.846 đô-la một năm nên cuộc sống của Susie không khác chút nào so với những người mẹ Omaha bình thường khác: cô phải cân bằng việc chăm sóc những đứa con còn nhỏ và tham gia vào các hoạt động xã hội. Tác giả tình cờ đến thăm cô vào một ngày khi con trai cô đang bị bệnh đậu mùa. Susie đang tắm cho nó; cô không có y tá hoặc người giữ trẻ giúp đỡ. Vậy mà trớ trêu thay, cô vẫn luôn phải né tránh sự giúp đỡ của những người vẫn nhầm tưởng rằng cô có chìa khóa để bước vào thế giới giàu có.

Một lần, khi Warren đang đi cùng triệu phú trẻ tuổi của tập đoàn Microsoft, William Gates, qua cửa hàng đồ trang sức đá quý Borsheim, ông đã để ý thấy một chiếc hộp trong góc có dán nhãn "Dành cho Buffett". Khi Warren hỏi câu đó có nghĩa gì, một nhân viên đã phải rụt rè thú nhận rằng Susie đã đề nghị họ giữ chiếc vòng ngọc trai đó lại để cô có thể mua nó bằng phương thức trả góp. Buffett đã trả hết số tiền còn lại và dành tặng nó cho con gái như một món quà sinh nhật. Ông bắt đầu rút ra một điều rằng tiêu tiền – đặc biệt là ở cửa hàng Borsheim – cũng có nhiều thú vị. Một lần khác, ông đã thốt lên như thể đã tìm ra nguyên nhân của nó: "Ui cha, Suz à, phụ nữ thực sự rất thích trang sức đá quí đấy nhỉ."

Khi có Susie bên cạnh, Warren mới cảm nhận được rằng ông đang có một gia đình lớn. Susie thường mang các con đến nhà cha để nhờ Astrid trông hộ, điều đó càng gắn kết Astrid với gia đình Buffett hơn. Susie còn giục giã Astrid trang trí lại ngôi nhà, tuy vẫn còn có nét tươi sáng do mẹ cô mang tới nhưng đã nhạt phai đi rất nhiều. Astrid và Susie đã cùng nhau làm việc đó và nó mang lại cho căn nhà một phong cách độc đáo hơn, với bộ sưu tập những lò nướng bánh cổ đặc trưng của Astrid trong nhà bếp. (Vợ và người bạn gái của ông giờ đây lại gần gũi nhau hơn bao giờ hết. Bộ ba khác thường này còn gửi tới những người quen biết những tấm thiệp chúc mừng nhân các ngày lễ ký tên "Warren, Susie và Astrid").

Susie và các con thường xuyên ở bên cạnh Warren. Có vẻ như sự hiện diện của họ làm cho ông trở nên gần gũi và bớt xa cách hơn. Ông thường đến nhà con gái trong bộ đồ thể thao đã sờn bạc, ngồi trên sàn nhà, và chơi với các cháu. Vào bữa tối, ông sẽ nghe tiếng nói chuyện líu lo của cả nhà với ánh nhìn trìu mến, mấp máy môi và lắc nhẹ cằm, thỉnh thoảng chêm vào một câu lém lỉnh trong khi đang rắc muối vào chiếc bánh hamburger trên đĩa (và rắc lại sau mỗi lần cắn thêm một miếng). Ông nói với Kay Graham rằng việc Susie trở lại Omaha đã thay đổi cuộc đời ông. Ông thậm chí còn tặng cô một chiếc vòng tay bằng ngọc rubi – với Buffett đó không phải là một cử chỉ bình thường chút nào.

Trong một cử chỉ thể hiện sự tin tưởng hơn của ông vào sự trưởng thành trong nhân cách của các con, ông đã để Susie giữ vị trí quản lý Quỹ Buffett và nới lỏng chính sách thừa kế của mình một chút. Lũ trẻ sẽ được hưởng một chút gì đó – có thể là khoảng 3 triệu đô-la mỗi đứa. (Ông không nói cho các con biết là bao nhiêu).

Nhưng dù con số là bao nhiêu đi nữa thì chắc chắn nó sẽ không cho phép Susie, Howie và Peter sống cuộc sống xa hoa đáng bị coi thường của những người "siêu giàu có". Hoàn toàn không xem xét các tác động của những gì mình sẽ để lại đối với cuộc sống của các con, ông chỉ đơn giản nghĩ rằng họ không có quyền có được số tiền lớn như vậy. Điều đó sẽ cho phép họ có quá nhiều quyền lực, mà theo quan điểm của ông, đáng nhẽ ra phải là của chung toàn xã hội. Ông tâm sự: "Ý nghĩ rằng bạn có thể có được nguồn cung cấp vô tận các loại tem thực phẩm trong suốt cuộc đời chỉ vì bạn được sinh ra đúng chỗ là trái với quan niệm của tôi về sự công bằng". Cuối cùng, của cải nên được dùng để phục vụ cộng đồng.

Chính quan điểm muốn làm từ thiện đó của Buffett đã khiến ông phải suy nghĩ rất nhiều khi quyết định sẽ để lại bao nhiêu tiền cho những đứa con của mình. Hình dung mình sẽ cho tiền đi – thậm chí là cho các tổ chức từ thiện – khiến ông khó chịu. James Burke, một người bạn của ông đã rời Johnson&Johnson để điều hành Quỹ vì Nước Mỹ Không Thuốc Phiện, nói rằng Buffett bị bế tắc. Bởi nếu ông cho tiền đi, nghĩa là ông đã "cho đi công cụ hữu hiệu nhất giúp ông kiếm ra tiền."

Trong nhiều năm, Quỹ Buffett gần như chỉ là một tổ chức tượng trưng. Năm 1979, khi tài sản thực của Buffett đã lên đến 150 triệu đô-la thì tổng mức tiền hiến tặng của quỹ chỉ vẻn vẹn ở mức 725.000 đô-la. Những món quà mà Quỹ đã trao trong riêng năm đó cũng chỉ có giá trị tương đương một món tiền nhỏ là 38.453 đô-la. Nhưng sau khi Buffett khởi động chương trình từ thiện của Berkshire vào năm 1981, Susie và ông đã dùng số tiền mà họ, với tư cách cổ đông có quyền sử dụng để tài trợ cho quỹ này. Và Buffett cũng đều đặn tăng mức đóng góp trên mỗi cổ phần mặc dù không nhanh như giá của nó trên thị trường. Cho đến trước năm 1990, mỗi cổ đông có thể đem sáu đô-la từ ngân sách của Berkshire trên mỗi cổ phiếu họ sở hữu để hiến tặng một hội từ thiện mà họ thích, cũng có nghĩa là Warren và Susie đã gián tiếp cho đi 3 triệu đô-la.

Mặc dù chương trình là một thành công mẫu mực trong giới doanh nghiệp nhưng nó lại không hề đòi hỏi Buffett phải đóng góp trực tiếp từ tiền túi của mình. Ngoài cổ phần khổng lồ ở Berkshire thì so với các tài sản cá nhân khác trị giá hàng chục hay có lẽ hàng trăm triệu đô-la, những gì Buffett tặng cho Quỹ từ thiện của riêng nó không đáng đến một đồng xu nhỏ. Thậm chí nếu tính cả những đóng góp gián tiếp của ông thông qua chương trình từ thiện của Berkshire thì con số tổng cũng chỉ là vụn vặt so với khối tài sản 4 tỷ đô-la của ông.

Sự chặt chẽ của Buffett khiến các bạn ông rất phiền lòng. Họ biết rằng ông là người rất có ý thức về việc phải đóng góp cho xã hội. Họ biết là ông không dùng tài sản để chi tiêu cho cá nhân mình. Họ còn cho ông là người rất "hào hiệp" – một từ mà họ rất hay dùng. Buffett chi những món nhỏ làm quà Giáng sinh cho mẹ của người bạn thân của ông hồi còn nhỏ là Bob Russell, nhưng ông để chi phiếu vô danh và mọi người chỉ được biết đến chúng do ngân hàng đã mắc lỗi trong khi xử lý giao dịch. Ngoài ra ông còn thể hiện sự hào hiệp của mình trong thông qua những cử chỉ không liên quan đến tài chính hay tiền bạc, ví dụ như ông thường viết tay nhiều thư từ trong đó chứa đựng những suy nghĩ sâu sắc của ông cho mọi người, hay đóng vai trò là người động viên, khuyến khích họ trong cuộc sống. Thế nhưng nếu ai đó hỏi xin ông tiền, thậm chí là vì những lý do chính đáng thì kể cả đó có là bạn thân đi nữa ông cũng đều tiễn họ ra khỏi cửa. Nhà văn Geoffrey Cowan đã từng kêu gọi sự giúp đỡ của Buffett khi ông biết rằng Chương trình thời sự cuối tuần hấp dẫn trên Đài phát thanh Quốc gia đang đối mặt với khủng hoảng ngân sách. Nếu không có một khoản 50.000 đô-la trong thời gian ngắn, nó có thể sẽ bị đóng cửa vĩnh viễn. Hầu hết mọi người sẽ hiến tặng gì đó, kể cả nếu họ làm thế chỉ vì áp lực từ cộng đồng. Nhưng Buffett, với tư duy độc lập hoàn hảo của mình, đã nói không trong khi vẫn cảm thấy hoàn toàn thanh thản. Một người bạn khác của ông là Ann Landers, cũng thường xuyên khuyến khích ông nới lỏng việc chi tiêu. Bà nói rằng mình đã cố gắng "hết sức" để làm ông quan tâm hơn "đến những việc ông có thể làm cho thế giới này".

Điều duy nhất mà ông ấy làm là tích lũy một đống của cải. Tất cả những thứ đó để làm gì? Ông ấy đã mua một cái máy bay và ông thật sự thích nó. Tôi đã thử dùng cái máy bay làm ví dụ. Tôi nói: "Hãy

xem với cái máy bay ông đã có nhiều niềm vui như thế nào. Có thể nếu ông cho đi một ít tiền của mình thì ông cũng sẽ thấy thích thú đây."

Nhưng Buffett chỉ cười thầm và bỏ qua ý kiến của bà.

Sự nghi ngờ của Buffett đối với các hoạt động từ thiện được hình thành một phần từ một trải nghiệm của ông vào những năm 1970 ở Đại học Grinnell. Bạn của ông, Joe Rosenfeld, đã thuyết phục ông tham gia hội đồng quản trị của trường, và Buffett đã biến trường đại học nhỏ bé ở Bang Iowa này thành một ngôi trường có cơ sở tài chính rất vững mạnh. Dưới sự dẫn dắt của Buffett, Grinnell đã mua một đài truyền hình ở Dayton với giá 13,6 triệu đô-la và bán đi sau bốn năm với giá 48 triệu đô-la. Nhưng sau đó, Buffett đã cảm thấy kinh hoàng trước sự tiêu pha số tiền một cách bừa bãi theo ý thích cá nhân của Grinnel. Ông nhận thấy nó đã được chi tiêu cho những mục đích không có tác dụng tăng cường chất lượng giáo dục cho sinh viên, và các giáo sư có được tiền lương cho một công việc tương đối dễ dàng.

Điều này làm ông có cái nhìn rất khắt khe với giáo dục đại học. Ông có tài trợ học bổng cho nhiều sinh viên. Nhưng như Greenberg nói: "Warren thà thắt cổ chết còn hơn viết séc cho một trường đại học". Khi một người gây quỹ của ngôi trường mà chính ông đã từng theo học, Đại học Nebraska, ghé thăm văn phòng của ông, Buffett – mặc dù là một cổ động viên nhiệt thành của đội bóng đá Nebraska – thậm chí còn không mở cửa cho anh ta vào.

Trên thực tế, cách Buffett tiếp cận các hoạt động từ thiện cũng giống như cách ông đầu tư. Ông không muốn "đa dạng hóa", mà muốn Quỹ của mình chỉ tập trung ủng hộ những hoạt động hiệu quả nhất mà ông hy vọng sẽ có được tiếng vang lớn nhất có thể trong xã hội, tương ứng với mỗi đồng đô-la mà ông đã bỏ ra. Hơn nữa ông cũng chỉ tham gia vào một quỹ duy nhất của riêng mình bởi ông nhận thấy rằng trong trường hợp đa dạng hóa, quá nhiều tiền sẽ bị phung phí vào bữa trưa của các nhà lãnh đạo hay những thứ tương tự như vậy. Một lần, khi chiêu đãi một đám bạn ở bãi biển Laguna, Buffett đã đặt ra câu hỏi được xem là mấu chốt với ông: "Nếu phải tặng tiền cho một tổ chức từ thiện để làm những điều tốt nhất có thể, bạn nghĩ đó sẽ là tổ chức nào?"

Có vẻ như ông đang muốn tìm kiếm một thứ nước Coca-Cola của các hội từ thiện – một tổ chức hoàn hảo có thể làm cho sự đầu tư vào xã hội tăng cao ngoài sức tưởng tượng. Cách tiếp cận này đã giúp ông thành công trong chứng khoán, nhưng lại tỏ ra kém hiệu quả hơn đối với các hoạt động từ thiện. Nhiều dự án tìm kiếm các nguồn tài trợ – ví dụ như tài trợ các nghiên cứu y học – thường không đem lại những lợi ích ổn định và thường xuyên. Một người làm việc thiện phải luôn sẵn lòng đối mặt với việc số tiền mình bỏ ra không đem lại hiệu quả nào. Nhưng với Buffett, trong những lĩnh vực trừu tượng như nghệ thuật thì "làm điều gì tốt nhất" là việc không thể xác định được. Nhưng làm "một số việc tốt một cách tương đối" thì là có thể. Xã hội chắc chắn sẽ nghèo nàn hơn nếu không ai cấp tiền cho các viện bảo tàng. Nói một cách khác, sự tiến bộ của xã hội không thể đo lường được dễ dàng như đo mức lợi nhuận của Coca-Cola. Nhưng Buffett thì luôn muốn nhìn thấy "những kết quả cụ thể".

Với những hạn chế này trong quan điểm, Buffett cảm thấy khó có thể tìm được một hội từ thiện nào phù hợp. Quỹ Buffett, được Greenberg quản lý còn Buffett và vợ ông điều hành chung, đã dành phần lớn ngân sách của nó cho các khoản hiến tặng trong tương lai. Năm 1990, số tiền quỹ này nhận được từ Berkshire cộng với khoản thu nhập từ các danh mục đầu tư của nó hàng năm đã lên tới 3,8 triệu đô-la. Nhưng nó chỉ hiến tặng 2,3 triệu đô-la cho các hoạt động từ thiện. Số còn lại được cộng dồn vào phần tài sản đã phình lên đến 18 triệu đô-la. Nó chẳng khác gì một Berkshire thu nhỏ – các chi tiêu bị hạn chế và lựa chọn cẩn thận trong khi tài sản thì được "tích lũy và chất đống".

Buffett có hai động lực cơ bản. Mối nguy hiểm từ một cuộc chiến tranh hạt nhân đã ám ảnh ông từ khi xảy ra vụ đánh bom nguyên tử ở Hiroshima, nhưng giải trừ quân bị lại không phải là một hoạt động mà cá nhân các công dân có thể thúc đẩy được một cách đáng kể. Buffett đã cam kết tài trợ cho nghiên cứu của George F. Kennan, vị đại sứ nổi tiếng của Mỹ ở Liên Xô và là người ủng hộ mạnh mẽ việc giảm trừ vũ khí hạt nhân. Sau đó, vào năm 1984, Buffett lại được biết rằng William Ury, một chuyên gia thương thuyết ở Trường Luật Harvard, đã nghiên cứu tìm hiểu các phương pháp ngăn ngừa những cuộc chiến tranh có khả năng xảy ra một cách bất ngờ. Buffett đã mời Ury tới gặp và ăn sáng cùng ông ở khách sạn Ritz-Carlton ở Boston. Trong buổi gặp gỡ đó, ông đã giãi bày với Ury nỗi sợ hãi rất con người của mình trước Ngày Tận Thế. Ông hình dung ra bối cảnh của Trung Quốc bằng hình ảnh hàng

nghìn những viên đá bằng cẩm thạch màu trắng đang được xếp trên mặt bàn, ở giữa là một viên màu đen. Giả sử, có ai đó, mỗi ngày sẽ nhặt một viên lên. Sớm hay muộn – có thể một thế kỷ sau – họ sẽ tiến tới viên đá màu đen. Đó có thể sẽ là lúc chiến tranh hạt nhân bùng nổ.

Ury đưa ra đề xuất thiết lập "các trung tâm giảm thiểu rủi ro" ở Moscow và Washington. Những trung tâm này sẽ được trang bị các máy fax và điện thoại và sẽ có khả năng cung cấp các kênh liên lạc trong trường hợp có khủng hoảng. Tuy nhiên, Ury cũng lưu ý với Buffett rằng Mỹ, trong những năm đầu nhiệm kỳ của Reagan, rất thù nghịch trước mọi nỗ lực hợp tác với Xô Viết.

Buffett nói: "Hãy nhìn xem, đó là những con người ở phía bên kia, còn ở bên này chúng ta đang thiết lập những hệ thống có thể hủy hoại toàn thế giới". Ông kết luận: "Tôi sẽ tài trợ cho anh. Tôi sẽ cấp cho anh một trăm nghìn". (Cuối cùng quỹ của ông tài trợ tổng số 200.000 đô-la)[98]. Các trung tâm giảm thiểu rủi ro được thông qua vào khoảng một năm sau đó, tại hội nghị thượng đỉnh Reagan – Gorbachev ở Geneva, và vẫn còn đó cho tới ngày hôm nay. Nhưng cùng với sự kết thúc của Chiến tranh Lạnh, Buffett cũng không thể làm được gì nhiều trong vấn đề giải trừ quân bị nữa.

Một mục tiêu từ thiện tối quan trọng khác mà Buffett theo đuổi là kiểm soát dân số. Ví dụ, vào năm 1990, khoảng 1,7 triệu đô-la, tương đương 75% tiền ngân sách dành cho hoạt động của Quỹ Buffett trong năm đó, đã được dành cho kế hoạch hóa gia đình, giáo dục giới tính, kiểm soát tỷ lệ sinh, quyền phá thai và nhiều vấn đề khác nữa. Cả Susie và Buffett đều là những người ủng hộ nhiệt thành các hoạt động này, nhưng nguyên do của họ lại rất khác nhau. Susie luôn bị thôi thúc mạnh mẽ khi chứng kiến điều kiện sống nghèo khổ của con người, đặc biệt là phụ nữ ở những nước thuộc Thế giới Thứ Ba. Còn động lực của Warren thì xuất phát từ lý luận về nền kinh tế vĩ mô. Ông bị ám ảnh bởi nỗi sợ hãi của Malthus rằng dân số tăng trưởng quá sẽ làm các vấn đề trong mọi lĩnh vực trở nên tồi tệ hơn – chẳng hạn như lương thực thực phẩm, nhà ở, hay là chính sự sống còn của loài người.

Cả hai mục tiêu trên của ông đều rất thực tế, và chúng đều hướng tới việc giảm thiểu hoặc ngăn ngừa trước những bất hạnh mà con người có thể phải chịu đựng trong tương lai, chẳng hạn như một cuộc chiến tranh hạt nhân hay sự bùng nổ dân số. Gần như không một phần nào trong nguồn lực to lớn của ông được dành để giúp đỡ những con người đã được sinh ra – những sinh linh đang tồn tại và đang phải chịu cảnh đói nghèo, ốm đau, mù chữ hay phải sống trong những khu ổ chuột tồi tàn; ông cũng không hề tài trợ tiền cho các buổi hòa nhạc, viện bảo tàng, trường đại học hay bệnh viện (chỉ trừ những khoản tài trợ cho các chương trình kế hoạch hóa gia đình hay quyền được nạo phá thai của phụ nữ). Sự tập trung hầu như hoàn toàn vào các vấn đề tương lai và mang tầm vĩ mô như thế khiến cho những hoạt động từ thiện của ông có vẻ ngoài thật khác lạ, nó gần như không còn là cái gì đó xuất phát từ lòng nhân ái của con người.

Các quỹ từ thiện truyền thống sẽ "tiêu" tiền của ông. Ngược lại, các khoản tài trợ cho các chương trình kiểm soát dân số như ông vẫn làm thì lại giống như một sự "đầu tư" – một hành động thu mua lại cổ phiếu của toàn thế giới – vì nó sẽ giảm số người sở hữu chiếc bánh xã hội trong tương lai. Charlie Munger, cũng là người trung thành với tư tưởng của Malthus chẳng kém gì Buffett, đã phát biểu quan điểm đồng tình rất mạnh mẽ của mình với phương pháp suy nghĩ này tại một buổi tiệc dành cho Keith Rusell, vị bác sỹ và là đồng minh của Munger-Buffett trong vụ nạo phá thai Belous ở California năm xưa. Sau khi các bệnh nhân của Russell nâng cốc chúc mừng rất nhiều em bé đã được chính tay ông đỡ khi chào đời, Munger đứng lên, nâng cao cốc, và long trọng tuyên bố: "tôi muốn chúc Bác sỹ Russell vì hàng nghìn em bé mà ông đã không phải đỡ khi chào đời."

Điều kỳ lạ nhất ở việc Buffett làm từ thiện là ông không hề cảm thấy vui mừng khi thấy tiền của mình đã giúp đỡ được cho mọi người. Ông thường hỏi mọi người xem họ có những suy nghĩ tốt đẹp gì khi tham gia hoạt động từ thiện – cứ như thể cả thế giới đang thiếu thốn điều đó lắm vậy – nhưng nó cũng chẳng dẫn tới đâu cả. Ông luôn bế tắc với suy nghĩ rằng những người được nhận có thể không xứng đáng nhận gì cả – còn hội từ thiện thì có thể trở thành một "thứ tem phiếu thực phẩm" miễn phí và nó sẽ làm hư hỏng cả những người quyên góp và người được nhận sự quyên góp ấy. Đối với cá nhân mình, Buffett cũng cảm thấy rất khó khăn khi phải nhận sự giúp đỡ từ người khác. Có lần, ông đi mua sôcôla mạch nha tại cửa hàng bơ sữa Goodrich ở Omaha và phát hiện ra – khi đã quá muộn – rằng ông không có tờ tiền lẻ nào nhỏ hơn 100 đô-la, trong khi tiệm Goodrich thì lại không thể trả lại. Một người phụ nữ cao tuổi có quen biết Buffett và tình cờ có mặt ở đó đã tử tế trả 1,50 đô-la hộ cho ông. Buffett

đã khăng khăng rằng rồi ông sẽ trả lại bà tiền mạch nha. Và ông đã rất khổ sở vì không thể nhớ được tên người phụ nữ đó. Điều đó chắc chắn đã đè nặng lên lương tâm ông, vì rốt cuộc ông cũng tìm ra và trả lại tiền cho bà.

Hành động bác ái duy nhất có vẻ làm cho Buffett thực sự hài lòng là phần thưởng thường niên 10.000 đô-la mà ông dành tặng cho mỗi người trong số 15 giáo viên xuất sắc nhất của các trường công lập ở Omaha. Phần thưởng mang tên dì Alice của Buffett, người thầy đã quan tâm hết mực đến ông trong quãng thời gian cậu bé Warren rời khỏi gia đình ở Washington để về Omaha và sống cùng ông nội. Phần thưởng lần này cũng được trao tặng dựa trên cơ sở công lao đóng góp của họ, vốn là phương pháp đánh giá mà ông tin cậy nhất. Buffett muốn chỉ ra rằng những người giàu có quẳng tiền vào các trường đại học mong đổi lấy tấm biển đề tên họ gắn trên các tòa nhà, nhưng lại chẳng làm được gì cho các trường tiểu học mà họ đã tin cậy giao phó những tháng năm đầu đời vô cùng quan trọng của mình. Ông xem phần thưởng này như một sự biết ơn đối với thành phố Omaha nơi ông đã lớn lên.

Tuy nhiên, việc ông không tham gia ủng hộ các quỹ từ thiện truyền thống của thành phố Omaha khiến những người dân thành phố rất thất vọng. Robert Daugherty, chủ một nhà máy địa phương nói: “Warren đã bị tiếng xấu là không bao giờ quyên góp tiền”. Ông không để lại bất cứ dấu ấn nào để Omaha có được bằng chứng xác thực rằng nó là quê hương của một trong những người đàn ông giàu có nhất nước Mỹ. Không có những tòa nhà trong viện bảo tàng Joslyn hay công viên nào mang tên Buffett ở Omaha, cũng không có những chiếc ghế đá khắc tên Buffett trong khuôn viên của các trường đại học địa phương.

Năm 1990, sau nhiều năm thờ ơ với thành phố quê hương, Buffett quyết định tài trợ việc thành lập Quỹ tài trợ Sherwood, chỉ để dành cho việc làm từ thiện ở Omaha. Quỹ này nhỏ hơn nhiều so với quỹ Buffett, nhưng nó lại cho thấy Buffett – giờ đây ở tuổi 60 – đã bắt đầu ý thức rằng với tất cả những gì Omaha đã làm để tạo nên con người ông, ông hầu như chưa tặng lại được nó thứ gì.

Có một điều khiến người dân Omaha phải ngạc nhiên đó là dù rất chặt chẽ trong chi tiêu nhưng rõ ràng là Buffett có một ý thức cộng đồng rất mạnh mẽ. Về mặt chính trị, việc ông coi thường hoạt động từ thiện hoàn toàn không xuất phát từ tư tưởng bảo thủ, mà là niềm tin mạnh mẽ rằng chính phủ nên làm những việc có ích cho toàn xã hội, chứ không phải là phân phát đồ ăn thức uống đến một số thành viên trong đó. Năm 1977, rất lâu trước khi việc phản đối “những nhóm có lợi ích đặc biệt” trở nên phổ biến, Buffett đã chỉ trích gay gắt “thiên hướng của một vài nhóm người trong xã hội: dùng sức mạnh có được từ sự ủng hộ của đa số cử tri của họ để tránh né, hơn là giải quyết các vấn đề xã hội.”

Về sau, thỉnh thoảng ông cũng đưa ra những đề xuất rất sáng tạo để đối phó với các vấn đề kinh tế. Chúng đều được đăng trên tờ Washington Post. Chủ đề xuyên suốt của những ý tưởng này là làm sao thúc đẩy và “làm chiếc bánh lớn hơn” chứ không phải là “sắp xếp lại nó” (hệt như trước đây ông đã từng chỉ trích phương pháp mượn các vụ sáp nhập để“sắp xếp lại chiếc bánh” rất phổ biến trên Phố Wall). Một trong số các ý tưởng nổi bật nhất của ông nhằm nhanh chóng thanh toán hết thâm hụt thương mại mà không cần phải sử dụng đến hạn ngạch, thuế quan, hay là hệ thống hành chính quan liêu. Theo đó thị trường tự do sẽ tự nó quyết định bao nhiêu xe tải Nissan và bao nhiêu đôi giày chạy bộ Adidas cần được nhập khẩu, nhưng tất cả đều cùng nằm trong khuôn khổ (một bộ luật duy nhất của chính phủ) nhằm hạn chế sao cho tổng số hàng nhập khẩu bằng tổng số hàng xuất khẩu. Giả thuyết cơ sở của Buffett là xã hội sẽ được lợi khi có sự cân bằng trong cán cân thương mại nói chung chứ không phải khi nó đóng vai trò là trọng tài phân xử hơn thua giữa các ngành kinh tế – một việc mà nó hiện đang thực hiện một cách rất kém hiệu quả.

Mặc dù ông không phản đối chính sách “tem phiếu thực phẩm” dành cho người nghèo hiện hành nhưng nhìn chung, ông không tin tưởng lắm vào sự đúng đắn của chính sách phân phối lại thu nhập trong toàn xã hội của chính phủ (government transfers). Một trong những bài luận đanh thép của ông là một thông điệp mang tính cảnh báo thông qua bối cảnh trên “Đảo Tĩnh”- một xã hội giả tưởng với dân số tĩnh trong đó các thành viên của nó chỉ trồng một lượng gạo và rượu đủ dùng cho tất cả mọi người. Vì đây là “hòn đảo có trái tim”, nên các thành viên của nó thống nhất với nhau là sẽ dành những phần ăn cố định cho những người già không còn khả năng làm việc nữa. Cuối cùng, khi số những người về hưu tăng lên, Buffett đã chứng minh bằng những tính toán đơn giản rằng những người còn đang lao động sẽ phải làm việc cực nhọc và từ bỏ phần rượu của bản thân mình để đáp ứng những phần chi tiêu

hào phóng mà chính sách nhân đạo của các bậc tiền bối đã đề ra.

Hầu hết các đề xuất của ông đều có tư tưởng của những người theo thuyết bảo thủ kiểu mới – cố gắng khích lệ sự ích kỷ trong con người hơn là dựa vào "lòng tốt" của họ. Không giống vợ mình, Warren luôn thận trọng với những nhà cải cách hăng hái. Những năm 1970, Susie đã kết bạn với Larry King, một người Omaha, lúc đó đang điều hành một hiệp hội tín dụng với mục đích bề ngoài là cung cấp các khoản vay ưu đãi dành cho người da đen. Thế nhưng bản thân King lại sở hữu một chiếc Mercedes màu trắng, tổ chức những bữa tiệc hoang phí, và phủ lên người những đồng hồ vàng, và những thứ đồ bằng da ngựa vằn và da báo (tất cả chỉ với mức lương 16.200 đô-la?). Thế mà anh ta đã lừa được phân nửa người dân Omaha, trong đó có Susie. Với Buffett thì không. Ông nhận xét thẳng thừng: "Tôi biết rằng King là tên lừa đảo và tôi nghĩ hắn cũng biết là tôi biết. Có lẽ vì thế mà tôi là người duy nhất ở Omaha hắn không bao giờ hỏi xin tiền". Sau đó ít lâu, King đã phải vào tù vì ăn cắp hàng triệu đô-la.

Một lần khác, Susie đã đề nghị Warren giúp Charles Washington, một nhà hoạt động dân quyền của Omaha. Dù nghi ngờ nhưng ông vẫn cho anh ta vay 24.900 đô-la. Rút cục, Washington không trả được nợ trong sáu tháng. Và dù khoản tiền rất nhỏ song ông vẫn cảm thấy bất bình đến mức ông đã kiện Washington ra tòa – đó là lần duy nhất Buffett kiện một ai đó trong đời.

Trên phạm vi rộng hơn, Buffett có quan hệ thân tình với tương đối nhiều các chính trị gia trong cả nước như Daniel Patrick Moynihan, Bill Bradly, và Rob Kerry. Nhưng không giống với phần đông các giám đốc điều hành khác, Buffett không bao giờ cầu cạnh họ. Hiệp hội dệt may liên tục đề nghị Buffett giúp họ vận động hành lang nhằm tăng cường các chính sách bảo hộ nhập khẩu, nhưng Buffett không làm điều đó, cho dù nhà máy của ông có thể cũng đang cần một sự giúp đỡ tương tự.

Trong một sự việc có tầm ảnh hưởng lớn hơn nhiều, các tổ chức cho vay và tiết kiệm thuộc Berkshire là thành viên của Liên Hiệp các Tổ Chức Tiết Kiệm Liên Bang. Liên hiệp này như tất cả các tổ chức tương tự, nhìn nhận vai trò của mình là phải chiếm lấy phần lợi ích lớn nhất có thể cho các thành viên của mình. Nó thậm chí còn có cả sự tư vấn của các nhà làm luật trong khi thực hiện chiến dịch vận động hành lang chống lại yêu cầu phải nâng vốn điều lệ lên của chính phủ. Chiến dịch diễn ra trong khi vụ bê bối về các quỹ tiết kiệm và cho vay (S&L[99]) đang bị lôi ra ánh sáng – nghĩa là, trong khi là các thành viên của Liên hiệp tiêu tốn khoảng 100 tỷ đô-la của những người đóng thuế.

Buffett và Munger thì cho rằng ngay cả các nhà vận động hành lang này cũng nên có chút lương tâm xã hội, họ đã rời bỏ Liên hiệp để phản đối chiến dịch của họ. Munger, người trong nhiều năm liền đã liên tục cảnh báo với Liên hiệp về dấu hiệu nguy hiểm từ các S&L[100], còn đăng lên báo một bức thư gửi tới Liên hiệp, buộc tội họ "đã nuôi dưỡng những ý tưởng ngớ ngẩn chỉ để phục vụ lợi ích của bản thân."

Vì rõ ràng Hiệp Hội, trong một thời gian dài đã dẫn dắt chính phủ đi chệch hướng, dẫn đến tổn hại lớn cho những người đóng thuế, cho nên một lời xin lỗi công khai, chứ không phải là những nỗ lực sai lầm hơn nữa mới là vô cùng cần thiết.

Dù nghi ngờ vai trò cứu trợ tài chính của chính phủ nhưng ngược lại, Buffett chắc chắn cũng không chia sẻ sự tin tưởng tuyệt đối của các nhà bảo thủ kiểu mới vào khả năng đánh giá chính xác của thị trường. Ông cũng không đồng ý với một quan điểm đang rất thịnh hành lúc bấy giờ là thị trường tự do là trọng tài cuối cùng của các giá trị của mỗi cá nhân. Những người không có được những nghề nghiệp cao giá, đặc biệt là phụ nữ, nhận thấy Buffett hoàn toàn không đối xử với họ một cách trịch thượng. cho rằng mình mới là người quan trọng Một lần, khi so sánh mình với người thư ký, Buffett cho rằng:

Cô cũng nuôi dạy những đứa con và đóng góp cho cộng đồng nhiều như ông. Những tài năng của cô – và cô có rất nhiều tài – chỉ không được đánh giá theo cũng một thước đo với ông trong xã hội thị trường mà thôi. Hãy lấy tôi làm thí dụ và đặt tôi ở Afganistan hoặc một nơi nào đó xem, chúng ta sẽ thấy tôi tài giỏi đến mức nào ngay!

Đối với một tỷ phú, Buffett khá cấp tiến. Tất nhiên,những người bạn là chính trị gia của ông là những người theo đảng Dân chủ, nhưng một số ý tưởng của ông lại rất trái ngược so với họ. Một lần, trong phần trả lời chất vấn của Cap Cities, Buffett được hỏi là nếu có thể ông sẽ viết lại luật thuế như thế

nào. Ông trả lời: “Nếu như tôi thực sự có thể làm việc đó, nó sẽ làm bạn kinh ngạc”. Ý tưởng của ông là sẽ đánh thuế thật nặng vào các khoản tiêu dùng cá nhân – với tỷ lệ tăng dần – và áp đặt thuế thừa kế “khổng lồ”.

Nếu tôi muốn chạy lòng vòng trên chiếc phản lực của mình, tốt thôi, tôi có đủ tiền để trả cho chuyện này, nhưng việc đó phải bị đánh thuế thật nặng, vì tôi đang bòn rút nhân công, nhiên liệu, v.v… – tóm lại là nguồn lực – từ xã hội.

Nếu dựa vào quan điểm theo chiều hướng tự do như vậy, mọi người không thể hiểu được tại sao Buffett không làm nhiều hơn. Munger cũng chia sẻ mối ngờ vực đối với các hoạt động từ thiện nhưng ông tài trợ một cách rất hào hiệp đồng thời quan tâm sâu sắc tới các bệnh viện cũng một như trường học tư nhân. Nhưng Buffett từ chối tham gia. Có một lần Norman Lear đã đề nghị Buffett có bài phát biểu ngắn tại lễ trao giải thưởng cho một nhóm gọi là Quỹ vì sự nghiệp kinh doanh. Buffett đã đóng góp rất nhiều cho quỹ, nhằm tôn vinh những doanh nhân có trách nhiệm với xã hội và ông luôn sẵn sàng đến dự buổi lễ đó. Nhưng ông dứt khoát từ chối phát biểu và nói rằng mỗi tháng ông có tới 50 đề nghị như vậy. Điều đó khiến Lear vô cùng thất vọng. Ông nói một cách hoài nghi: “Chỉ mất có 12 bước để tới bục phát biểu và vài câu nói ngắn gọn trong vòng 30 giây thôi mà.”

Theo Buffett, ai cũng muốn có được một phần của ông, giống như những vị khách du lịch thích chụp ảnh đuổi theo một người thổ dân ăn mặc đầy màu sắc. Lời bào chữa của ông, như Kay Grahan nhận thấy, là ông muốn tự đặt chương trình cho riêng mình, trong hoạt động từ thiện cũng như những việc khác. Và giữ chặt lấy tiền của mình chính là một cách để ông giữ được quyền kiểm soát. Thậm chí ngay khi còn là một cậu bé và chưa sở hữu một phần nào tờ báo của Key Graham mà mới chỉ có công việc là đem phân phát nó, ông đã không cho phép mẹ động vào tiền của mình.

Một Buffett trưởng thành cũng cảm thấy đúng như vậy về 472.998 cổ phiếu của ông ở Berkshire. Bill Gates, thỉnh thoảng, bán một số cổ phần của mình ở Microsoft, với Lee Iacocca thì là cổ phần ở Chrysler, và vân vân. Nhưng Buffett sẽ không cắt bỏ dù là một mảnh nhỏ trong bức tranh rực rỡ của ông. Trong vòng một phần tư thế kỷ, ông đã không bán dù chỉ một cổ phần duy nhất. Và như vậy cũng có nghĩa là sự tăng trưởng phi thường của Berkshire đã không khiến ông có thêm dù chỉ một đồng hào vào túi của mình.

Từ cách nhìn của ông với xã hội, ông lập luận rằng đó là một điều tốt. Những đồng xu mà ông có thể cho bây giờ sẽ không chỉ là những đồng xu – đối với Buffett, chúng là những một phần tư hay nửa đô-la mà những đồng xu này có thể tạo ra trên con đường phía trước của ông. Ông nói: “Khi tôi chết, tôi dự đoán rằng rất nhiều những vấn đề căn bản xã hội cần phải giải quyết sẽ vẫn còn tồn tại như bây giờ”. Ông có kế hoạch để lại cổ phần của mình cho Susie, và ai trong hai người họ ra đi sau cùng sẽ để lại nó cho quỹ từ thiện Buffett. Khi đó, xã hội sẽ được hưởng lợi ích lớn hơn từ tiền của ông, sau khi ông, với toàn bộ khả năng của mình, đã hoàn tất công việc tích lũy. Đó là một logic không thể bác bỏ được, nhưng cũng quả là hơi lập dị. Tính đến cuối những năm 1980 và đầu 1990, hàng năm, Buffett có thể đã tài trợ hàng chục triệu đô-la cho các “vấn đề nghiêm trọng” của xã hội trong khi vẫn không làm thu nhỏ, dù chỉ là 1% số cổ phần mà ông sở hữu.

Người ta tự hỏi không biết liệu khao khát kiểm soát tiền bạc của Buffett có liên quan, ít nhất là một phần, đến khát khao kiểm soát được, không những cuộc sống mà còn cả cái chết của ông hay không. Hy vọng, và có lẽ là cả tin tưởng rằng người ta sẽ không ra đi giữa một cuộc hành trình tuyệt vời là một hành động đậm chất nhân văn. Trong “tâm trí không thể thăm dò được” của Buffett, việc làm chủ Berkshire có thể cho ông cảm giác được bảo vệ khỏi nỗi sợ hãi dai dẳng đó. Có lẽ, giống như Lincoln, ông sẽ không bị “gọi” đi khi cuộc chiến vẫn còn đang dang dở. Và chừng nào ông còn tiếp tục tích lũy được tiền bạc thì công việc của ông vẫn chưa hoàn thành.

Chú thích:

[98] Có một ngoại lệ là vào năm 1982, Buffett đã hiến tặng 100.000 đô-la cho thư viện của trường quân sự West Point, Nebraska, được đặt theo tên của ông nội Buffett. Điển hình hơn nữa là một món quà trị giá 400.000 đô-la vào năm 1993 cho trường Nghiên Cứu Y Tế Công Cộng tại đại học Columbia, dành cho việc xây dựng một phòng khám kế hoạch hóa gia đình.

[99] S&L là viết tắt của Saving & Loan, tên để chỉ các tổ chức tiết kiệm và cho vay ở Mỹ

[100] Trong một dự báo chính xác được đưa ra sáu năm trước khi vụ bê bối nổ ra, Munger, trong một bức thư gửi năm 1983, đã cho rằng "một cơ quan của chính phủ liên bang (F.S.L.I.C.) vẫn tiếp tục bảo hiểm những tài khoản tiết kiệm trong ngành tiết kiệm và cho vay, như họ làm trước kia. Kết quả là các hội tiết kiệm và cho vay có thể càng ngày càng trở nên liều lĩnh hơn. Một đạo luật Gresham ("hoạt động tồi loại bỏ những hoạt động tốt") có thể tác động đến các tổ chức có tính cạnh tranh và có tiền ký quỹ được bảo hiểm. Nếu…'hành động mạo hiểm loại bỏ hành động bảo thủ và cẩn trọng hơn,' tình trạng vỡ nợ có thể xảy ra trên diện rộng một khi việc cung cấp tín dụng một cách mạo hiểm đã gây ra tai họa.

Chương 20: NỖI ÁM ẢNHPHẢI GIỮ TIỀN MẶT

Khi bóng ma của ngày Thứ Hai Đen tối đã tan biến, Phố Wall lại được sưởi ấm bởi ánh nắng của một mùa hè rực rỡ. Cổ phiếu đạt đến những đỉnh cao mới và một làn sóng các vụ mua bán sáp nhập mới lại dấy lên. So với lần này thì những làn sóng trước đây chỉ là những gợn nước lăn tăn vô hại. Bài toán của những năm cuối thập kỷ 1980 rất đơn giản. Bất kỳ công ty nào khi thay thế một phần tài sản của nó bằng các khoản nợ phải trả sẽ ngay lập tức trở nên có giá hơn nhiều. Và tất cả các công ty đều được cho là có đủ bản lĩnh để áp dụng phương pháp ấy.

Một dấu hiệu chắc chắn cho thấy lòng tham đã vượt lên trên nỗi sợ hãi là các ngân hàng đầu tư cũng bắt đầu lún sâu vào "các hoạt động tài trợ cho doanh nghiệp", họ không chỉ dừng lại với vai trò môi giới mà còn dùng vốn của mình để mua luôn các công ty và tự chịu mọi rủi ro. Trong một dấu hiệu khác, Gutfreund, người luôn đứng về phía các phương pháp truyền thống tại Salomon Brothers, cũng nhảy vào cuộc chơi. Điều này khiến cho Buffett và Munger có được vị trí thuận lợi hơn để quan sát giai đoạn sau của kỷ nguyên mua bán sáp nhập.

Và họ đã chơi trò "kẻ đấm người xoa" một cách hoàn hảo. Khi một vụ giao dịch được đề xuất, Buffett, vị giám đốc "tốt bụng", sẽ rất lịch sự hỏi han các chuyên viên ngân hàng của Salomon. Còn Munger sẽ cố xé nó ra thành từng mảnh. Có lần, sau khi đề xuất mua một chuỗi các trạm xăng dầu không được hội đồng thông qua, một quản lý cao cấp đã nói Buffett và Munger "đã thực sự xé bản trình bày ra thành nhiều mảnh vụn".

Michael Zimmerman, giám đốc bộ phận tài trợ doanh nghiệp của Salomon nói: "Thái độ của Buffett là, nếu một vụ giao dịch đã không đáng được thực hiện bằng vốn của cổ đông của nó, thì cũng chẳng xứng đáng được thực hiện bằng tiền đi vay". Quan điểm của Buffett là các chuyên viên ngân hàng nên tập trung vào việc tìm kiếm những doanh nghiệp tốt chứ đừng thiết kế lại bảng kết toán tài chính của các công ty làm gì. Thế nhưng ông cũng không có lý do gì để phản đối tất cả các thỏa thuận.

Vào một buổi tối Chủ nhật, tháng 10/1988, Buffett đang ở nhà riêng tại Omaha thì nhận được một cú điện thoại của Gutfreund. Ông ta đang ở căn hộ của mình trên Đại lộ số 5 cùng với một nhóm các chuyên viên ngân hàng của Salomon. Thứ tư tuần trước, F. Ross Johnson, ông chủ ham thích mạo hiểm của tập đoàn RJR Nabisco bao gồm các công ty sản xuất thuốc lá Winston và Salam, bánh qui giòn Ritz và bánh ngọt Oreo, đã đề xuất việc "tư nhân hóa" công ty của ông ta. Ngân hàng tài trợ cho Johnson đến thời điểm đó là Shearson Lehman Hutton, một công ty con của American Express. Nhưng không lâu sau khi ý tưởng về thương vụ vĩ đại này được hình thành thì tất cả các công ty tài chính khác trên Phố Wall cũng bắt đầu lên kế hoạch giành giật lấy một phần trong đó. Và giờ đây Salomon Brothers đang tính toán để đặt ra cái giá cạnh tranh. Nhóm người tại nhà Gutfreund muốn biết: Buffett, với tư cách là một giám đốc và là cổ đông lớn của Salomon, có ủng hộ việc này hay không? Và thứ hai là liệu Berkshire có chịu bỏ ra 100 triệu đô-la vốn không nằm trong cổ phần của nó ở Salomon để tham gia vào thỏa thuận này với vai trò là một đối tác chung hay không?

Những người có mặt ở nhà Gutfreund đã không biết rằng vài ngày trước đó, Buffett đã đặt lệnh mua cổ phiếu của RJR Nabisco, ngay sau thông cáo của Ross Johnson. Và tất nhiên, Buffett đã bắt đầu sở hữu những cổ phần này từ đầu những năm 1980. Khi Jay Higgins, chuyên viên ngân hàng đầu tư hạng nhất của Salomon, bắt đầu giải thích về những sự xuất sắc của công ty, giọng mũi vùng Trung Tây của Buffett đã vang lên trong loa điện thoại: "Đừng nói với tôi về các yếu tố kinh doanh – tôi biết chúng rất tuyệt. Anh làm ra một sản phẩm với giá 10 xu, anh bán nó với giá 1 đô-la cho những con nghiện nặng. Người tiêu dùng luôn trung thành tuyệt đối với thương hiệu của nó."

Có lần, Buffett và Munger đã suýt mua công ty Conwood, một nhà sản xuất thuốc lá nhai có trụ sở ở Memphis. Nhưng vì không muốn là kẻ đứng đầu ngành công nghiệp thuốc lá nên họ đã quyết định từ bỏ. Nhưng những ý nghĩ như vậy cũng lướt qua tâm trí Buffett khi ông nói chuyện với các chuyên viên ngân hàng.

Ông tiếp tục với giọng châm biếm: “Sản phẩm đó có một vài vấn đề. Tôi không nghĩ mình muốn người ta viết lên bia mộ mình rằng tôi là một cổ đông của công ty đó”. Nhưng Salomon vẫn có thể tiến hành thương vụ mà không cần có Buffett.

Ngày hôm sau, Kohlberg Kravis Roberts mở một gói thầu của riêng mình. Sau đó, Salomon hợp lực cùng với đội Shearson-Ross Johnson, và cuộc chiến giá cả mà Phố Wall chưa từng thấy bao giờ đã nổ ra. Vụ giao dịch lớn nhất trong lịch sử đã xuất hiện, và cơn sốt sáp nhập đã dâng lên từ rất lâu, này lại đạt đến đỉnh cao mới. Giờ đây, không có cái giá nào là quá đắt cho một cổ phiếu của Oreo cả.

Trong những giây phút cuối cùng, KKR quyết định rót thêm mật vào gói thầu của mình bằng lời hứa rằng sau khi thỏa thuận đã hoàn thành, công ty sẽ “điều chỉnh” tỷ giá lãi suất của những trái phiếu hạ cấp (junk bonds) được phát hành để huy động vốn cho thương vụ này. Như vậy cũng có nghĩa là RJR Nabisco hoạt động càng kém thì lãi suất mà KKR phải trả sẽ càng cao. (Hãy tưởng tượng nó giống như khi bạn mua một căn nhà với lãi suất “tự điều chỉnh”; nếu bạn bị mất việc thì lãi suất sẽ tăng gấp đôi). Lý do KKR đồng ý thực hiện một vụ mua bán như thế thật chẳng phải là một bí mật gì. Bởi cho dù các nhà đầu tư có được lời hay chịu lỗ từ nó thì KKR cũng ngay lập tức đút túi 75 triệu đô-la tiền phí khi vụ mua bán thành công.

Gutfreund cũng có cơ hội đưa ra một đề nghị tương tự với điều khoản “tự điều chỉnh” của KKR, Nhưng ông đã tỉnh táo từ chối. Nó cũng đồng nghĩa với việc ông chịu thất bại.

Khi KKR đã thỏa thuận xong xuôi, Buffett lại mua thêm cổ phiếu RJR Nabisco – một vụ mua bán chênh lệch giá ngắn hạn (tương đương với việc cá cược rằng vụ giao dịch sẽ sụp đổ). Berkshire sẽ nhanh chóng kiếm được 64 triệu đô-la từ vụ này. Căn cứ vào những lời chỉ trích nổi tiếng của Buffett thì đối với một số người, ông có vẻ hơi đạo đức giả. Nhưng Buffett không hề cảm thấy như thế. Một khi thỏa thuận đã được đặt ra, ông phân tích các rủi ro cũng như cơ hội thành công với sự bàng quan như thường lệ trước tất cả mọi yếu tố, trừ lợi nhuận và thua lỗ. Ông đã kiếm được những món lớn khi thực hiện các vụ buôn bán chênh lệch giá với Beatrice, Federated Department Stores, Kraft, Interco, Southland, và một vài cổ phiếu khác.

Nhưng Buffett, người đã học được phương pháp chênh lệch giá từ Ben Graham, lại khác biệt hoàn toàn so với số đông trên Phố Wall. Khi cuộc chiến trở nên sôi động và khốc liệt hơn, Buffett lại có ít ham muốn tiếp tục. Những năm trước đó, tại hội nghị chuyên đề ở trường Columbia về thôn tính và sáp nhập, Buffett đã cảnh báo các chuyên viên ngân hàng nếu họ sử dụng tiền ảo vào những vụ mua bán thì một ngày nào đó họ sẽ đẩy giá cả tới mức không hợp lý. Sau vụ giao dịch trị giá 25 tỷ đô-la của RJR Nabisco, ông nhận định rằng rồi nó sẽ không đi tới đâu cả.

Các thương vụ mua bán sáp nhập này thường lấy nguồn vốn từ các “trái phiếu không có lãi suất định kỳ”, một loại tiền tệ kỳ lạ cho phép những người mua vay những khoản tiền thật lớn và trả chậm lãi suất (và vốn) trong nhiều năm. Căn cứ vào việc những chứng khoán tạm thời như vậy được in ra một cách dễ dàng – và việc các nhà đầu tư tự nguyện không nghi ngờ gì chúng cả – thật không đáng ngạc nhiên khi giá cả của các vụ giao dịch thường được đưa lên chín tầng mây. Trích lời Buffett:

Trong lĩnh vực thôn tính doanh nghiệp có một sự thái quá. Như Dorothy nói: “Tôi có cảm giác chúng ta không còn ở ‘trên mặt đất’ nữa rồi.”

Buffett viết những dòng này vào năm 1989, ngay sau khi thỏa thuận RJR Nabisco vừa kết thúc. Ông đã kiếm được lợi nhuận; giờ ông không muốn dính líu gì tới việc buôn bán chênh lệch giá nữa. Những thỏa thuận này rủi ro quá mức.

Dựa vào những kết quả tốt đẹp Berkshire có được trong năm 1988, có thể bạn mong đợi rằng chúng tôi sẽ tiếp tục lao vào các vụ buôn bán chênh lệch giá. Nhưng không, chúng tôi sẽ đứng ngoài cuộc.

Tương tự như vậy, khi thị trường chứng khoán tăng vọt, Buffett (người đã vừa mua xong những cổ phiếu Coca-Cola cuối cùng cho mình) cũng đứng ngoài cuộc. Nhưng ông lại cần một nơi nào đó để đầu tư tiền của mình. Và vấn đề này càng trở nên khó khăn hơn khi Berkshire đã đạt đến quy mô lớn hơn nhiều so với trước kia. Ngay từ những năm đầu của Quỹ đầu tư Buffett, ông đã đoán trước ngày mà quy luật trung bình sẽ bắt kịp ông – ông tiên đoán như vậy, nhưng bằng cách này hay cách khác vẫn cố trì hoãn nó. Ông vẫn cảnh báo các cổ đông của mình: “Tốc độ tăng trưởng cao cuối cùng sẽ trở

thành vật cản của chính nó". Nếu muốn có bất kỳ cơ hội nào để chiến thắng quy luật tự nhiên thì ông phải bắt đồng tiền của mình làm việc.

Việc đầu tư một cách cưỡng ép như vậy có thể trở nên nguy hiểm. Hiện tượng này đã được đặt cho cái tên hài hước là "bệnh sợ giữ tiền mặt", căn bệnh của các nhà đầu tư khiến cho họ "sợ phải giữ bất kỳ khoản tiền mặt nào vào bất kỳ thời điểm nào"[101]. "Buffett thú nhận ông từng có cảm giác như vậy; giữ tiền mặt là một điều luôn khiến ông băn khoăn lo lắng.

Tôi thừa nhận là đã có cảm giác bứt rứt khó chịu. Đó là cảm giác ngứa ngáy muốn được làm điều gì đó, đặc biệt khi bạn đã chẳng làm gì trong một thời gian khá dài.

Vào nửa cuối năm 1989, Buffett đã hành động. Trong một phút gần như là hứng khởi tức thời, ông đã ký ba thỏa thuận lớn – với Gillette, USAir, và Champion International với tổng giá trị là 1,3 tỷ đô-la. Chúng đều đã nằm dưới sự kiểm soát của ông. Trong khi Gillette, công ty bán dao cạo thống lĩnh toàn thế giới, là một vụ đầu tư kiểu Buffett điển hình thì USAir và công ty sản suất giấy Champion lại là những công ty cần rất nhiều vốn, luôn luôn hút hết tiền mặt và hoàn toàn không có điểm gì giống với những công ty đã làm ông thành công trước kia (Champion có vài điểm chung với những thất bại của ông hơn, mặc dù Buffett nghĩ rằng công ty này có thể được sử dụng như một công cụ hạn chế ảnh hưởng của lạm phát).

Trong cả ba thương vụ trên, Berkshire đều mua các cổ phần ưu đãi có thể hoán đổi được, giống như những gì ông đã làm với Salomon Brothers. Ngoại trừ Gillette, công ty có thương hiệu hàng tiêu dùng đúng như khuôn mẫu của Coca-Cola nhưng Buffett lại không lạc quan cho lắm về viễn cảnh của nó. Đó là lý do tại sao ông cơ cấu chúng thành những cổ phiếu hoán đổi (với lợi nhuận cố định). Thực thế, ông thú nhận một cách hơi u ám rằng: "Nếu có bốn công ty Coca-Cola nữa để mua thì tôi đã không mua những cổ phiếu này."

Nguy cơ bị thôn tính, lại một lần nữa, lẩn khuất đằng sau những vụ giao dịch này. Gillett đã bị Ronald Perelman theo đuổi; USAir được Micheal Steinhardt, một người quản lý tài chính ở New York để mắt tới, và Champion đang là bị coi là một mục tiêu. Buffett trả lời tờ Washington Post rằng: "Khi bạn đã có được một ban quản lý giàu năng lực, họ cần có thời gian để phát huy điều đó". Các công ty này sẽ có Buffett làm "chú Kinh-Kông" bảo vệ khỏi các vụ thôn tính. Đổi lại, Berkshire sẽ nhận được lãi suất định kỳ cố định, trung bình là 9%, và khả năng lựa chọn chuyển chúng thành cổ phiếu phổ thông (một loại vé "xổ số") khi thị giá của chúng tăng lên.

Những biện pháp này của Buffett không được phổ biến cho lắm. Ở Cap Cities, Buffett đã mua cổ phiếu phổ thông, như mọi người vẫn làm, nhưng trong các vụ giao dịch mới này, ông đã thỏa thuận một loại chứng khoán đặc biệt, chỉ dành riêng cho ông. Linda Sandler, viết trên tờ Wall Street Journal, buộc tội Buffett đút túi những khoản lãi suất định kỳ béo bở cho Berkshire để đổi lại chỗ ngồi yên ổn cho các vị giám đốc điều hành:

Nhiều nhà đầu tư Phố Wall nói những thỏa thuận đặc biệt của ngài Buffett chung quy là một trò chơi bảo vệ hào hiệp. Trước đây, các ông chủ mới sẽ trả những khoản tiền khổng lồ cho các giám đốc điều hành các công ty bị họ thôn tính như Saul Steinberg để họ ra đi. Nhưng ngài Buffett chẳng phải trả một xu nào mà chỉ mời họ ở lại.

Những thỏa thuận "ngọt ngào" với các giám đốc điều hành này khiến các cổ đông không hề muốn bán cổ phần của họ ra khi công ty đang có nguy cơ bị thôn tính. Theo tạp chí Forbes:

Buffett có được những thỏa thuận đặc biệt, nhưng ban điều hành công ty cũng có lợi tương tự… nói cách khác, Warren Buffett đã ra giá để đổi lại việc ông sẽ bảo vệ công ty khỏi bị thôn tính.

Buffett, tất nhiên, không cần phải chịu trách nhiệm với các cổ đông của Gillette, USAir và Champion. Ông có bổn phận thực hiện những vụ giao dịch có lợi cho Berkshire Nhưng, những nhà đạo đức thường hay xét đoán theo những chuẩn mực khắt khe hơn, và Buffett bị đẩy vào thế phải bảo vệ thanh danh của chính mình. Trong một bức thư gửi các cổ đông sau những vụ giao dịch như trên, ông lập luận:

…trong tương lai, các cổ đông ở những công ty được đầu tư sẽ có lợi từ những cổ phiếu ưu đãi mà

chúng ta đã mua. Họ sẽ được nâng đỡ nhờ sự tồn tại vững chắc của cổ đông chủ chốt...

Vấn đề với lập luận này là nó giả định rằng tất cả các giám đốc điều hành – hay tất cả các giám đốc điều hành mà Buffett cảm thấy hài lòng về họ – đều xứng đáng với sự bảo vệ của ông, và họ sẽ đối xử công bằng khi có những mâu thuẫn về lợi ích. Nhưng không phải giám đốc điều hành nào cũng là một Tom Murphy. Chính Buffett trong một hội nghị chuyên đề ở Columbia cũng đã nói, mặc dù quá trình thôn tính có thể không hoàn hảo, quyết định cuối cùng vẫn phải tùy thuộc vào người chủ của “ những tờ giấy nhỏ” – chính là các cổ đông.

Nhưng Champion lại là một trường hợp khá đặc biệt. Andrew Sigler, giám đốc điều hành của Champion, là một người hay lớn tiếng chỉ trích những kẻ thôn tính các công ty và là một thành viên tích cực của Bàn Tròn Doanh Nghiệp, một nhóm vận động hành lang của các doanh nghiệp lớn. Ở Champion, ông ta đã rót nhiều tiền vào các nhà máy của công ty nhưng lại thất bại trong việc đem lại lợi nhuận cho các cổ đông. Trong thập kỷ vừa qua, khi các cổ phiếu nói chung đều đạt thành tích tốt, Champion chỉ tăng giá ở mức thấp 3% một năm. Thậm chí trong số các doanh nghiệp giấy trên toàn nước Mỹ, công ty có doanh thu xếp vào loại kém nhất.

Người duy nhất có nhiều thứ để khoe khoang về những thành tích kém cỏi của Sigler chính là Andrew Sigler. Năm 1989, một năm ảm đạm, Sigher đã tự trả cho mình khoản lương 800.000 đô-la cộng với 425.000 đô-la tiền “thưởng khuyến khích”. Thêm vào đó, ông ta đã lợi dụng việc cổ phiếu Champion giảm giá để tự thưởng cho mình 31.000 cổ phiếu. Năm sau đó, lợi nhuận của Champion giảm một nửa. Vậy mà Sigler tăng thu nhập của ông ta lên 1,2 triệu đô-la, cộng thêm 28.000 đô-la để ông ta không phải trả tiền cho cố vấn thuế, cộng với quyền chọn để mua hơn 47.000 cổ phiếu.

Tất nhiên, Buffett đã chỉ trích dữ dội các loại quyền chọn này, đặc biệt khi nó dành cho những giám đốc điều hành làm việc kém cỏi. Nếu bất kỳ ai có ý tưởng muốn tiếp quản Champion, thật khó hiểu là tại sao Buffett lại muốn ngăn cản họ.

Ban quản lý Gillette và USAir lại là một câu chuyện khác. USAir đang xây dựng một hệ thống của mình trên toàn quốc với nhiều trung tâm ở các thành phố có thị trường ở quy mô trung bình, nhưng chưa hợp nhất được bộ máy của mình. Có vẻ như chiến lược này của nó sẽ tiêu tốn rất nhiều thời gian và không đảm bảo cho nó một sự “bảo vệ” chắc chắn nào. Còn Gillette thì lại đang kiếm ra cả đống tiền.

Mặc dù những điều khoản Buffett dành cho chúng có vẻ tốt hơn một chút so với những gì một nhà đầu tư bình thường khác có thể đưa ra trên thị trường, chúng không thực sự tốt đẹp như ông tuyên bố. Berkshire đã bị kẹt với những chứng khoán này trong một thập kỷ, mà ở Phố Wall thì khoảng thời gian đó còn hơn là mãi mãi. Thực vậy, hầu hết các nhà quản lý tài chính sẽ từ chối những thỏa thuận “ngọt ngào” của Buffett.

Dù thế nào đi chăng nữa thì những thỏa thuận này cũng có một khía cạnh không hoàn hảo. Chúng có dư vị của những âm mưu ngấm ngầm trong nội bộ – Buffett có vẻ quá gần gũi với những người bạn của ông trong văn phòng ban quản trị. Và rất có thể không phải ngẫu nhiên mà năm đó ông đã mua một chiếc máy bay hào nhoáng hơn với giá 6,7 triệu đô-la. Trong bức thư thường niên của mình, Buffett đã tự diễu cợt chính bản thân mình về khoản chi tiêu khác thường này (trong khi không hề đả động tới mức lương cực kỳ khiêm tốn, 100.000 đô-la một năm của ông). Ông còn nói rằng nếu chi phí thay thế máy bay của ông tiếp tục tăng “với mức lãi suất gộp hàng năm là 100% như hiện nay thì không bao lâu nữa toàn bộ giá trị của Berkshire sẽ bị chiếc máy bay này ngốn hết”. Nhưng chiếc máy bay mà ông hóm hỉnh đặt cho cái tên là Indefensible (không thể biện hộ được) nhấn mạnh một thực tế là ông đang dành nhiều thời gian cho các chuyến đi hơn và giao du nhiều hơn với những người thuộc tầng lớp thượng lưu.

Vào cuối những năm 1980, có vẻ như anh chàng Warren Buffett chân quê đã biết tất cả mọi người. Ông đi máy bay ra khỏi thành phố để tham dự một cuộc họp hội đồng quản trị, tới dự Super Bowl, hoặc đến một bữa tiệc nơi ông có thể ngẫu nhiên gặp Paul Newman hay Thượng nghị sĩ Edward Kennedy. Ông chơi bài bridge với những ông trùm của các tập đoàn lớn của nước Mỹ, một nhóm các CEO Nổi Danh, kể cả với các thành viên Quốc Hội trong một lần có mặt ở Old Battersea, tòa nhà được xây từ thế kỷ XVII của Malcolm Forbes ở London. Khi được hỏi trong một buổi trò chuyện, rằng

ông sẽ đưa ra lời khuyên nào cho Tổng thống trong lĩnh vực tài chính, ông đã có thể trả lời rằng, trên thực tế, ông đã ăn tối với Tổng thống Bush thứ bảy vừa rồi.

Vợ của Warren khăng khăng rằng đã đến lúc ông phải có "một vài bộ quần áo cho tử tế". Khi Susie mẹ ở Omaha, hai người phụ nữ đã cùng kéo ông tới một cửa hàng và bắt ông thử một bộ vét hiệu Zegna trị giá 1.500 đô-la. Quần áo hiệu Zegna sản xuất tại Ý trở thành đồng phục của ông – một sự tôn sùng thái quá như với đồ uống Coca-Cola hương sơri và cái máy bay của ông. (Nhưng ông từ chối lời nài xin của người bán hàng rằng ông nên đặt may chúng, ông thích tạt vào chi nhánh của Zegna ở New York không cần hẹn trước và mua một lần cả lố quần áo hơn).

Phạm vi giao du mới của ông cực kỳ rộng rãi. Ở Boston, ông kề vai sát cánh với những người như John Kenneth Galbraith và biên tập viên của tờ Globe, Thomas Winship. Winship nói: "Warren là người sưu tầm bạn tuyệt vời" – một lời khen thú vị về một gã chuyên sưu tầm và giữ rịt lấy các loại cổ phiếu. Buffett có một nhóm bạn bè ở Washington, và một nhóm khác ở California. Susie và ông sẽ thăm Big Apple (tên gọi không chính thức của thành phố New York) và lên một "chương trình" rồi mời tất cả tham gia vào đó. Bà nhận xét: "Họ không giống với những người khác."

Nhóm bạn thân thiết nhất với Buffett – gồm có Graham, Loomis, Murphy, Munger, và Ruane – thì vẫn không thay đổi. Nhưng bạn bè của ông ở Omaha, như Dick Holland, nhận xét rằng ông không còn có mặt ở đó thường xuyên như trước nữa. Verne McKenzie ước tính rằng sếp của anh không ở trong thành phố trung bình một hay hai ngày một tuần.

Mặc dù hoàn toàn lỗi thời trong những khía cạnh khác nhưng Buffett lại bay từ bờ biển này sang bờ kia như một nhân vật vô cùng hào nhoáng. Ông ăn tối ở lễ trao giải Oscars với Dolly Parton. Ông bay tới Matha's Vineyard dự một buổi họp mặt tại nhà Kay Graham với những người như Nancy Reagan và phóng viên của chương trình 60 Minutes, Mike Wallace. Lần khác, ông đón vợ và bay đến Walter Annenber's Palm Springs ở Canifornia, một vùng đất nở hoa giữa hoang mạc với những cây thánh liễu lá bạc và những bụi hoa được cắt tỉa như những bức tượng điêu khắc trên cỏ. Sam Walton cũng đến đó.

Buffett nổi tiếng bởi ông có vẻ như không bị ảnh hưởng bởi tiền bạc của bản thân. Ông vẫn dùng những thành ngữ dân dã, mơ hồ gợi lại những năm 1930 ("tôi đang ở trên đường dây" thay vì "tôi đang gọi điện thoại"). Tại Olympic Mùa đông năm 1988 ở Calgary – khi đó ông là khách mời của Murphy và ABC – Buffett đã tránh nhận lời mời ăn trưa ở hồ Luise xinh đẹp để trốn trong thành phố và làm việc. Tại thế vận hội, Agnes Nixon, người viết các chương trình tuyền hình nhiều tập cho ABC, đã gặp Buffett và gọi ông là "hiện thân của Will Rogers". Bà mời ông tới New York để xuất hiện với tư cách khách mời của chương trình Loving, một chương trình truyền hình nhiều tập chiếu vào ban ngày. Sau đó, Buffett, Nixon và những người khác ở ABC đi ăn tối ở Bravo Gianni, một nhà hàng bán đồ ăn kiểu miền bắc nước Ý ở khu East Side. Khi họ sắp ra về, Nixon nhận thấy John Kluge, một tỷ phú khác, cũng đang đi ra cửa. Kluge chui vào một chiếc limousine đang đợi sẵn, trong khi Buffett bước thẳng ra lối đi và ra hiệu cho một chiếc taxi dừng lại.

Buffett thích miêu tả chính mình như một du khách lang thang tạm thời ở trong thế giới của tầng lớp thượng lưu. Ông có đầy các câu chuyện để nhấn mạnh sự ngây thơ của mình giữa họ, như một chuyện về một bữa tiệc mà ông thấy mình ngồi cạnh Carolyne Roehm, một nhà thiết kế thời trang thuộc tầng lớp thượng lưu, người sau này đã kết hôn cùng Henry Kravis. Roehm nói: "Ông có thể cắt miếng thịt trên đĩa giúp tôi được không?" Buffett không biết đây có phải là một cách thể hiện tình cảm mới của tầng lớp trên hay tệ hơn – một hành động quyến rũ ông một cách tế nhị hay không. Cả buổi tối, ông đã lờ bà đi – cho tới khi miếng thịt quay còn nguyên vẹn của bà được dọn đi thì ông kinh hoàng phát hiện ra bà bị bó bột ở cổ tay.

Ông thích hình ảnh giản dị của chính mình và có vẻ không thoải mái với thực tế rằng giờ đây ông đã là một người nổi tiếng. Sau khi Buffett xuất hiện trên chương trình Phong cách sống của những người giàu có và nổi tiếng, ông đã ngượng nghịu bào chữa với mọi người rằng nhà sản xuất đã cắt ghép các cảnh với nhau mà không cho ông biết trước. Nhưng đó không phải là sự thật. Thực tế, lúc ấy người ta đã gắn micro cho Buffett và ông được phỏng vấn một cách chính thức.

Năm 1989, Buffett cũng lên chương trình thời sự ở Omaha. Bà B – người đàn bà bán thảm – đã bị

hai người cháu nội là Ronald và Irvin, những người đã trở thành quản lý của siêu thị Furniture Mart, tước quyền quản lý công việc bán thảm. Bà B rời bỏ cửa hàng trong cơn thịnh nộ, tố cáo Buffett đã phản bội bà, và công khai gọi các cháu nội là "những tên Hitler".

Ở Omaha, vụ cãi nhau nhỏ nhặt này đã thu hút được sự chú ý mà đáng ra nên dành cho Thái Tử Charles và Công nương Diana. Bà B buộc tội các cháu nội mình là những kẻ vô ơn, hư hỏng đã phung phí thời gian của họ vào "các cuộc họp" và sống như những tên "triệu phú". Ngoài ra, bà thêm vào một cách cay đắng: "Thật đau xót khi bạn chẳng là ai cả."

Nhưng chiếc động cơ 95 năm tuổi chỉ ở nhà có một vài tháng. Sau đó bà mở một cửa hàng mới có tên là "Cửa Hàng của Bà B", nằm sát ngay cạnh "Siêu Thị Nội Thất" – giờ đây là đối thủ cạnh tranh huyết thống của bà.

"Nó làm tan nát trái tim tôi", bà B nhận xét vào một ngày Chủ nhật, trong khi đi mô-tô qua một biển thảm trong cửa hàng mới của bà. Bà nói thêm rằng bây giờ bà làm việc "để báo thù".

Buffett cảm thấy chuyện này thật kinh khủng. Ông đã mua cả tá hoa hồng đến tặng bà B nhân dịp sinh nhật và thử hàn gắn mọi việc. Nhưng, trên phương diện kinh doanh, ông ủng hộ các nhà quản lý của mình. Báo cáo về vụ việc không vui vẻ với các cổ đông, ông khen Louie, cháu trai của bà B, cũng như Ron và Irvi là "những thương gia điển hình".

Bà B có lẽ đã có những quyết định kinh doanh thông minh hơn bất kỳ người Mỹ đương thời nào, nhưng trong trường hợp cụ thể này, tôi nghĩ những thành viên khác trong gia đình hoàn toàn đúng: trong vòng ba năm qua, trong khi những lĩnh vực khác của cửa hàng có doanh số tăng lên 24% thì doanh số bán thảm lại giảm đi…

Tuy nhiên, người ta có cảm giác rằng nếu Buffett ở vị trí của bà B, ông cũng muốn ra đi trong tâm trạng như vậy – muốn đá thúng đụng nia đôi chút – và ở một mức nào đó ông rất khâm phục bà vì điều này. Không lâu sau sự ra đi của bà, ông nói về bà với sự thông cảm lớn:

Bà ấy không hề làm mất những phẩm chất quý giá của mình. Theo quan điểm của tôi, bà ấy chỉ có thái độ hơi quá tiêu cực với hai người cháu mà thôi. Thỉnh thoảng họ cũng muốn nghỉ ngơi cùng với gia đình trong một vài ngày. Hãy tin tôi, họ là những chàng trai tuyệt vời, nhưng họ không thể làm việc chăm chỉ như bà B… Đó là bi kịch của con người theo nghĩa là bà không thể có một gia đình tốt hơn gia đình mà bà có. Nhưng họ đã có một cuộc sống dễ dàng hơn của bà – bạn không thể thay đổi được gì về điều đó cả.

Sự ra đi của bà B không làm tổn hại đến Berkshire, cổ phiếu công ty lại đạt mức cao kỷ lục trong tháng 9/1989 với giá 8.750 đô-la một cổ phiếu. Nhưng có một chân lý hiển nhiên đặc biệt kỳ lạ trong sự nghiệp của Buffett là ông cảm thấy lo lắng nhiều nhất trong khi thị trường đang lên giá mạnh. Ông ủ rũ vì thiếu cơ hội và bi quan về tương lại của Berkshire.

Giải pháp của Buffett thật thiên tài. Cũng giống như các thương vụ với Gillette, USAir và các công ty khác, Buffett đã huy động 400 triệu đô-la bằng cách phát hành các trái phiếu có thể chuyển đổi thành cổ phiếu của Berkshire. Những người mua loại chứng khoán này sẽ nhận được một khoản lợi nhuận cố định và một "vé xổ số" với giải thưởng là cổ phần của Berkshire.

Lần này, những điều khoản của Buffett còn ngọt hơn cả mật. Lãi suất mà ông đưa ra chỉ là 5,5%. Lãi suất thấp là thước đo cho thấy các nhà đầu tư tin tưởng rằng giá cổ phiếu của Berkshire sẽ tiếp tục tăng. (Họ đang chơi xổ số mà).

Hơn thế nữa, vì đây là các trái phiếu có "lãi suất trả vào cuối kỳ", nên Berkshire sẽ được nợ và không thực sự phải trả đồng lãi nào cho đến khi trái phiếu đến hạn, tức là 15 năm sau. Nhưng nhờ một lỗ hổng trong luật thuế, Berkshire sẽ vẫn có thể trừ khoản lãi suất đó ra khỏi thu nhập phải chịu thuế trong suốt thời gian đó, như thể Berkshire vẫn đang phải trả chúng vậy.

Và còn nữa, Berkshire có thể chuộc lại các trái phiếu này trong vòng ba năm. Như vậy, các nhà đầu tư không chỉ cược rằng cổ phiếu của Berkshire sẽ tăng giá mà nó sẽ tăng rất nhanh. Nhưng ẩn sau những điều khoản này là việc Buffett đã đặt cược theo hướng hoàn toàn ngược lại.

Hai tuần sau, vào tháng 10, đề xuất mua lại một phần hãng United Airlines thất bại. Những nhà buôn bán chênh lệch giá – Buffett đã bỏ trò chơi này hàng tháng trước – chịu những khoản lỗ cực kỳ lớn. Thị trường cổ phiếu giảm tới 191 điểm trong một ngày. Thị trường trái phiếu hạ cấp tan rã; trò chơi thôn tính bị dừng lại giữa chừng. Trong vòng vài tháng, Drexel Burnham đã ra đi. Mối tình mặn mà của Phố Wall với các khoản nợ đã kết thúc. Vào đầu năm 1990, Phố Wall chìm sâu còn Berkshire ở dưới mức 8.000 đô-la một cổ phiếu.

Trong bức thư thường niên của mình, Buffett khẳng định sự lo lắng của ông, và tiên đoán rằng giá trị của Berkshire "gần như chắc chắn" sẽ đi xuống trong vòng ba năm tới. Ông nối giữa lịch sử gần đây của Berkshire và cuộc khủng hoảng hiện tại của Phố Wall bằng một mạch truyện có vẻ như hoàn toàn vô tình: nhiều LBO[102] hiện đang lung lay, như Federatd, công ty mẹ của Bloomingdale, cũng được cấp vốn nhờ trái phiếu trả lãi sau. Tất nhiên Buffett có một chủ đề lớn hơn ở trong đầu. Ở Phố Wall, những ý tưởng tốt thường làm cho bạn bị rơi vào những rắc rối, vì đó là điều những người khôn ngoan làm trước tiên, còn "những kẻ ngu ngốc làm sau cùng". Đó là điều đã xảy ra với LBOs và trái phiếu "lãi suất định kỳ trả sau".

Phong cách của Buffett trong những bài luận văn kiểu này là bắt đầu nhẹ nhàng, từ quá khứ xa xôi. Ông mời độc giả "trở về Eden, tới thời kỳ khi quả táo còn chưa bị cắn".

Nếu bạn ở tuổi tôi, bạn sẽ mua trái phiếu lãi suất trả sau trong Chiến tranh Thế giới lần thứ II bằng cách mua Trái phiếu Tiết kiệm Hoa Kì loại E nổi tiếng, loại trái phiếu được phát hành rộng rãi nhất trong lịch sử.

Thời điểm ấy không ai gọi nó là "trái phiếu lãi suất trả sau cả", nhưng bản chất của nó là như thế. Lãi suất được trả một lần khi trái phiếu đến hạn. Những người Mỹ bình thường mua trái phiếu hạng E không hề ngốc. Vì Ngân Khố Nhà Nước có độ tin cậy chắc chắn nhất, nên họ đã ngủ kỹ, biết rằng tiền của họ được nhân lên 2,9% mỗi năm*.

Vào những năm 1980, các ngân hàng đầu tư phát minh ra "trái phiếu lãi suất trả sau" dành cho những người cho vay lớn. Những công ty này – giống như những công ty của Berkshire – được xếp loại AAA. Sau đó, những chuyên viên ngân hàng lại phát hiện ra rằng loại trái phiếu này và những loại hình tượng tự như nó có thể được dùng để cấp vốn cho các vụ thôn tính. Sự hấp dẫn của phương pháp này rất rõ ràng: vì không cần phải trả tiền mặt trong nhiều năm, những người mang chúng ra đấu giá có thể mềm lòng mà vay càng nhiều càng tốt. Cách Buffett miêu tả trò chơi này khiến nó trở thành một điều hiển nhiên:

Với những người phát hành, trái phiếu trả lãi sau cho phép họ có một lợi thế áp đảo. Họ sẽ không thể vỡ nợ với một lời hứa không trả gì cả. Thật vậy, nếu chính phủ của các nước kém phát triển (LDC) như [Mexico, Brasil, v.v.] vào những năm 1970 không đi vay nợ mà phát hành trái phiếu trả lãi sau dài hạn thì đến bây giờ hồ sơ vay nợ của họ hẳn là sẽ vô cùng sạch sẽ.

Buffett đề nghị các nhà đầu tư để cho các chuyên viên ngân hàng tự ăn món mà họ nấu, một cú đánh đậm chất Buffett đã chỉ ra một cách vô cùng rõ ràng qua trực giác, thậm chí cả với những người hoàn toàn không biết gì về tài chính, rằng Phố Wall đang giao dịch với những loại tiền đặc biệt khôi hài.

Lời khuyên của chúng tôi là… hãy kéo ví của bạn lại. Lật lại vấn đề bằng cách đề nghị các nhân viên ngân hàng nhận tiền phí môi giới của họ bằng chính những trái phiếu trả lãi sau này, tức là trì hoãn trả tiền cho họ cho đến khi các trái phiếu này đã được trả hết hoàn toàn. Khi đó hãy xem sự nhiệt tình của họ cho một vụ giao dịch còn được bao nhiêu.

Những bài luận như thế chỉ phác họa một bức tranh sơ lược; chúng không tiết lộ gì về chiến lược của ông cả.

Ngay thời điểm bài phê bình của ông về trái phiếu hạ cấp còn chưa ráo mực, Buffett đã thu mua một số lượng trái phiếu hạ cấp lớn nhất từ trước tới giờ – 440 triệu đô-la trái phiếu của RJR Nabisco. Chúng đã xuống giá mạnh cùng với thị trường chung, nhưng theo quan điểm của Buffett, thị trường đã phản ứng quá đà. (Bởi xét cho cùng RJR Nabisco vẫn đang bán một mặt hàng có tỷ suất lợi nhuận cao cho "những con nghiện" nó). Việc mua những trái phiếu hạ cấp này có vẻ là đạo đức giả, nhưng thực tế không phải thế. Buffett nhận thấy thảm họa đạo đức trong việc bán các trái phiếu hạ cấp mà người bán

không có khả năng chi trả chúng. Nhưng mua những trái phiếu đó lại là chuyện khác. Đối với một nhà đầu tư, không một công cụ tài chính nào là “xấu”, chỉ có vấn đề giá cả mà thôi.

Sau khi vụ giao dịch này được công khai, tiến sĩ Benjamin Graham, con trai của người thầy đáng kính của Buffett và là một cổ đông của Berkshire đã viết một bài luận phản đối việc Berkshire đầu tư vào ngành thuốc lá. Buffett đã trả lời rằng mặc dù ông sẽ không sản xuất thuốc lá điếu, nhưng ông cũng không có vấn đề gì với việc sở hữu chứng khoán của các công ty trong ngành thuốc lá đang giao dịch trên thị trường. Ông cũng thú nhận: “Tôi không rõ điều đó có hoàn toàn logic không,” nhưng trong một thế giới phức tạp, ông cho rằng đó là một cách thiết thực để vạch ra ranh giới.

Khi Iraq chiếm Kuwait vào tháng 8/1990, “cuộc khủng hoảng tín dụng” đã leo thang trở thành một cuộc suy thoái toàn diện. Một thập niên mới không nhất thiết dẫn đến một thời đại mới, nhưng thập niên này thì có. Trong những năm 1980, khi tinh thần của công chúng đang dâng cao thì Buffett, ngược lại, tỏ ra rất thận trọng. Nhưng trong những năm 1990, Phố Wall lại lâm vào sợ hãi. Những người đã cho vay tiền thì muốn đòi lại; những công ty đã từng vay được hàng triệu đô-la nay đều bị đóng sập cửa trước mặt.

Các công ty phá sản và các trái phiếu hạ cấp vỡ nợ (vụ “nổ Big Bang” mà Buffett đã tiên đoán ở Columbia vào năm 1985) đã làm sáng tỏ mọi điều. Công ty bảo hiểm Fred Carr – với chồng chất các trái phiếu hạ cấp – trở thành hãng bảo hiểm bị phá sản lớn nhất trong lịch sử. Những ngân hàng vừa mới tái sinh từ sau cuộc khủng hoảng nợ nước ngoài, lại thấy mình bị ngập bởi những tai họa trong nước như các vụ thôn tính và thị trường địa ốc. Làn sóng phá sản của các ngân hành lan nhanh như một cơn bão từ Texas tới Colorado, New England, và các bang ở trung Atlantic. Mọi người tập trung ở các hội nghị chuyên đề và thảo luận về khả năng Citicorp hay Chase Manhattan sẽ phá sản.

Theo quan điểm của Buffett – Buffett và Fed Carr luôn luôn trái ngược nhau – đó lại là thời điểm lý tưởng để chấp nhận một chút rủi ro. Sự thật là cổ phần của Berkshire đã xuống giá cùng với các công ty khác (mức thấp nhất trong năm là 5.500 đô-la, xuống gần 40% so với lúc đỉnh). Nhưng đó lại là thời điểm mà Buffett ở trong trạng thái tốt nhất. Ông có thể bị mắc chứng bệnh sợ giữ tiền mặt khi giá cả đang cao. Nhưng khi cả thế giới trở nên ảm đạm, bản năng của ông lại trỗi dậy.

Trong năm 1990 – năm tệ nhất của hoạt động ngân hàng kể từ Cuộc Đại Suy Thoái – Buffett đã mua 10% cổ phần của Wells Fargo, một đại gia ngân hàng ở San Fransisco. Thị trường địa ốc California chỉ mới bắt đầu đi xuống; các ngân hàng ở đây được dự đoán sẽ phải chịu thua lỗ nặng trong một thời gian dài. Và Wells Fargo đã cho các công ty trong lĩnh vực địa ốc ở California vay nhiều tiền hơn bất cứ ngân hàng nào khác trên đất Mỹ.

Tất nhiên, Buffett biết điều đó. Và nói chung, ông không thích các ngân hàng. Một người ngoài cuộc không có cách nào đánh giá được sự hợp lý của các khoản vay cho đến khi đã quá muộn. Nhưng ông đã đợi để mua ngân hàng này hàng năm nay. Wells Fargo có thương hiệu mạnh ở California và có tỷ suất lợi nhuận cao hơn bất kỳ ngân hàng lớn nào ở Mỹ. Chủ tịch của nó, Carl Reichardt, là một người đi theo phương phát cắt giảm chi phí theo kiểu Tom Murphy. Trong một giai đoạn khó khăn trước đó, Reichardt đã bán cả máy bay của công ty – một sự hy sinh Buffett đánh giá rất cao – và phong tỏa tiền lương của những nhân viên cấp cao. Và Reichardt đã tránh được hầu hết các xu hướng nhất thời đã khiến các ngân hàng sụp đổ, chẳng hạn như việc cho Châu Mỹ La tinh vay. Như Buffett biết, Reichardt và Paul Hazen, nhân vật quan trọng thứ hai trong ngân hàng, đã cắt giảm các khoản cho vay bất động sản của họ trong những năm 1970 và đã tránh được cuộc khủng hoảng bất động sản trong thập niên đó mà hầu như không bị ảnh hưởng gì.

Nhưng những điều này cũng không có nghĩa là triển vọng của Wells Fargo trong năm tới là tốt đẹp. Vấn đề là Buffett nghĩ đến tương lai dài hạn hơn nhiều so với một năm tới. Ngân hàng này có đầy đủ vốn, nó sẽ sống sót được sau cuộc khủng hoảng. Thực vậy, Buffett nói, một năm tồi tệ “sẽ không đẩy chúng ta vào cảnh khốn cùng”.

Và vì những người khác đã không còn khả năng cạnh tranh, Buffett mua được số cổ phần trị giá 290 triệu đô-la với giá rẻ mạt là 58 đô-la một cổ phiếu, chỉ bằng năm lần lợi nhuận trên một cổ phiếu hàng năm. Mới trước đó thôi nó còn ở mức 84 đô-la.

Sau khi Buffett bỏ tiền vào, danh mục đầu tư của Wells Fargo bắt đầu bốc hơi. Phố Wall đã để nó ra ngoài lề; Barton Biggs, giám đốc chiến lược ở Morgan Stanley, nói ông ta không biết liệu Walls Fargo có qua được hay không và Buffett cũng vậy. Vào mùa xuân năm 1991, Wells Fargo trích các khoản dự phòng lớn do khả năng các khoản cho vay không được hoàn trả tăng cao. Lợi tức trên một cổ phiếu giảm xuống còn 21 xu, so với 4,40 đô-la trong cùng quí năm trước. Buffett vẫn vững vàng; trên thực tế, ông đề nghị được tăng gấp đôi khoản đầu tư của mình lên.

Đến khi đó Wells Fargo đã có gần 15 tỷ đô-la các khoản cho vay bất động sản thương mại, gấp 2,5 lần trên mỗi đô-la vốn cổ phần, so với người hàng xóm Bank of America. Một nửa những khoản cho vay bất động sản của Wells Fargo là ở vùng đất khô ráo ở Nam California, cái hố đen mới nhất trên hệ thống tín dụng Mỹ. Ở Los Angeles, nơi sự bùng nổ kinh tế đã biến thành một cuộc khủng hoảng, nhiều công ty kinh doanh địa ốc đã viển vông chạy đua để xây dựng những tòa nhà chọc trời mà giờ đây họ không còn hy vọng có thể cho thuê được nữa. Ở Quận Cam, 22% các văn phòng cho thuê bị bỏ trống. Trên tờ Barron's, một người tiêu cực về viễn cảnh của Well Fargo đã nhận xét một cách mỉa mai rằng "nhà hiền triết ở Omaha" sẽ bị mắc kẹt với tất cả những thứ đó.

Nhiều người trong nhóm bạn thân của Buffett thậm chí còn cảm thấy việc ông đặt cược vào Wells Fargo làm họ thất vọng vô cùng. Scott Black, một nhà quản lý tài chính theo phong cách Graham--Dodd, phát biểu cứ như thể Buffett đã làm điều gì phạm phải thiên đường: "Điều đó làm tôi buồn. Warren đã sai lầm." Nhưng người đã tuân nghe theo tiếng gọi quá hấp dẫn của chiếc đòn bẩy nợ nần trong những năm 1980 thì cảm thấy sung sướng âm thầm khi những "kẻ tội lỗi" giờ đây đã phải trả giá – những người cho vay bất động sản chắc chắn là "có tội".

Buffett cũng phản đối việc sử dụng đòn bẩy tài chính một cách quá đà, nhưng ông đã loại bỏ cảm xúc ra khỏi những tính toán của mình. Ở một mức giá nhất định, ông sẵn sàng mua một ngân hàng, hay thậm chí cả trái phiếu hạ cấp. Trong thời điểm u ám nhất, một người bạn ở Manhattan đã gọi để "cảnh báo" ông rằng những người thông minh nói là Wells Fargo sẽ sụp đổ. Buffett bình tĩnh nói: "Chúng ta hãy cùng xem ai đúng nhé."

Thật không may cho Buffett, thời kỳ ảm đạm của Phố Wall đã trôi qua quá nhanh. Khi Mỹ bắt đầu cuộc chiến tranh với Iraq vào đầu năm 1991, thị trường cổ phiếu lại bắt đầu hồi phục. Cuộc chiến kết thúc chỉ sau sáu tuần, nhưng sự hồi phục thì chưa. Đến tháng Bảy, chỉ số Dow Jones đã phá vỡ mức 3.000 điểm. Tiền mặt thừa thãi trong khi doanh nghiệp để đầu tư thì khan hiếm dẫn đến sự tái phát của căn bệnh sợ giữ tiền mặt. Khi Buffett nhận được một cú điện thoại từ James D. Robinson III, chủ tịch của American Express, ông đã lắng nghe rất chăm chú.

Robinson là người con trai phong nhã của một gia đình có truyền thống làm ngân hàng ở Atlanta đồng thời là một giám đốc của công ty Coca-Cola. Ông cũng là bạn thân xã giao của Buffett và là vị khách quen thuộc trong các phòng họp hội đồng quản trị khi giữ chức giám đốc ở 13 công ty khác nhau. Robinson có phong thái lịch sự mang hơi hướng của một chính trị gia. Văn phòng với đồ gỗ sẫm màu hướng ra sông của ông như thì thầm về "một sự giàu có truyền thống". Bản thân Buffett rất yêu mến Robinson. Nhưng đánh giá của ông về Robinson với tư cách là giám đốc điều hành của American Express thì không rõ ràng lắm.

Việc kinh doanh thẻ thanh toán và séc du lịch của công ty vẫn hoạt động tốt. Trong thập niên gần đây nhất, lợi nhuận của chúng đã phi nước đại đến 18% trong một năm. Nhưng các cổ đông của Robinson thì không bao giờ nhìn thấy 18% đó.

Robinson đã lãng phí lợi nhuận của công việc kinh doanh rất tốt này vào một loạt những vụ kinh doanh kém cỏi khác – vào bảo hiểm, ngân hàng, môi giới, thậm chí vào các phòng triển lãm tranh nghệ thuật chuyên về các bức họa Mỹ thế kỷ XIX. Háo hức muốn đi theo xu hướng thịnh hành của "các siêu thị tài chính" trong những năm 1980, Robinson đã bơm một con số đáng kinh ngạc – 4 triệu đô-la vào công ty Shearson. Nhưng việc giám soát lại rất lỏng lẻo (Shearson "đầu tư" 26 triệu đô-la vào một "trung tâm hội nghị" ở khu nghỉ dưỡng trượt tuyết Colorado) và ngân hàng đầu tư này liên tục cần cứu trợ. Vấn đề còn tệ hơn nữa khi American Express có thói quen không làm rõ những tin xấu cho đến khi mọi việc đã quá rõ ràng.

Robinson đã xoay sở để né tránh trách nhiệm đối với những lỗi lầm mình đã gây ra, một phần nhờ

vào sự bận rộn phòng quan hệ công chúng và một phần nhờ ông đã trói chặt tay chân của các vị giám đốc trong hội đồng quản trị. Một trong số đó, Henry Kissinger, đã đút túi 350.000 đô-la một năm phí tư vấn từ ban quản lý mà ông có trách nhiệm phải giám sát.

Bất chấp việc Robinson được báo chí ca ngợi, Buffett hầu như biết rõ những việc ông ta đã làm. Năm 1985, Buffett đã tham dự một cuộc họp hội đồng quản trị của American Express khi công ty đang xem xét việc bán bộ phận bảo hiểm của Quỹ Fireman cho một nhóm người trong đó có cả Buffett. Tại đây ông đã đưa ra một vài lời khuyên cho hội đồng quản trị: họ nên bán quỹ này cho một ai đó và tập trung vào hoạt động kinh doanh thực sự duy nhất có triển vọng của American Express. Sau đó ít lâu, khi công ty bảo hiểm GEIGO mua một số lượng lớn cổ phần của American Express, Buffett đã gọi cho GEIGO và thể hiện sự lo lắng của mình. Tuy Buffett không sử dụng những từ ngữ như vậy, những gì Robinson đã làm là bản tóm tắt những sai lầm về quản lý mà Buffett hay than phiền trong những bức thư của mình.

Nhưng khi Robinson gọi, tất cả những điều này đều đã được bỏ qua. Buffett ngay lập tức lên chiếc máy bay Không thể biện hộ được để tới New York – dường như đầu óc ông bị choáng ngợp bởi kỷ niệm tốt đẹp về khoản đầu tư vào American Express một phần tư thế kỷ trước – thành công lớn đầu tiên trong sự nghiệp của ông. Giờ đây, cũng như trước kia, công ty này lại đang gặp rắc rối. Chỉ vài tuần trước, điểm tín dụng của công ty đã bị xuống hạng. Và khi Robinson đề nghị một khoản đầu tư 300 triệu đô-la, Buffett đã nhanh chóng đồng ý.

Như Buffett đã có lần lưu ý, với thị trường ở mức cao, ông chỉ tìm thấy một số thứ ông thích, và ông thích công việc kinh doanh chủ yếu của American Express. Mặc dù vậy, thật khó để giải thích được phát biểu của ông: "Chúng ta mua để sát cánh với Jim [Robinson]". Các bạn của Buffett sững sờ. Ông thậm chí còn đồng ý – do dự, nhưng dù thế nào đi nữa vẫn đồng ý – với một điều khoản hạn chế khả năng thu lời của Berkshire. Jack Byrn, một giám đốc của American Express, nói với tạp chí Business Week, ông từng nghĩ rằng bản năng của Buffett sẽ ngăn cản ông thực hiện một thỏa thuận như thế.

Khi họ nói chuyện riêng với nhau, Byrne nhận thấy Buffett xem vụ đầu tư trước kia của ông vào American Express như một cái mốc trong sự nghiệp của mình và thiết tha muốn đóng một vai trò nào đó trong việc vực công ty dậy. Buffett nói với anh ta: "Tôi lại trở về nhà lần nữa". Tất nhiên, ông cũng thấy như được trở về nhà khi đến với GEIGO và tờ Washington Post. Ông thích những chiếc giày cũ, cũng như ông thích đầu tư vào ngành nước giải khát mà ông đã phân phối khi còn là một cậu bé. Tái hiện lại những vụ kinh doanh này đưa ông về với những thời gian dễ chịu, khi ông còn trẻ, và vẫn còn đầy tham vọng về viễn cảnh tươi đẹp của rất nhiều năm phía trước. Munger cũng phát hiện ra rằng sự nghiệp của người bạn của ông đầy những sự "trùng hợp ngẫu nhiên một cách kỳ quặc". "Warren thích quá khứ của mình", Munger thừa nhận.

Trước tháng 8/1991, nhiều khoản đầu tư mới trong danh mục của Buffett gặp trắc trở. Wells Fargo đang ngấp nghé bờ vực làm ăn thua lỗ. Nhiều rắc rối lớn tích tụ ở American Express, công ty phải đương đầu với sự tẩy chay của các khách sạn, số người dùng thẻ sụt giảm và lợi nhuận đi xuống.

Trong số những thỏa thuận đã chịu nhiều chỉ trích, cổ phiếu Gillette tăng giá khiến Berkshire có thể chuyển đổi trái phiếu nó đang sở hữu tại đây sang cổ phhiếu phổ thông. Những cổ đông khác của Gillette cũng thu lợi vì cổ phiếu đã tăng gấp đôi cái giá mà Perelman đã đưa ra. Peter Lynch, một nhà quản lý quỹ tương hỗ và là cổ đông của Gillette, nói: "Thỏa thuận với Buffett đã giúp tất cả mọi người."

Nhưng rất ít người sẽ nói như vậy về thỏa thuận của Buffett với Champion. Lợi nhuận đã sụt giảm đến 85%, dù Berkshire không phải chịu thiệt hại nào vì cổ tức của công ty là cố định. Trong khi đó, Sigler, giám đốc điều hành, đã tự thưởng cho mình quyền mua 250.000 cổ phiếu nữa với giá thấp hơn nhiều so với giá trị trên sổ sách của công ty.

USAir hoạt động tệ hơn tất cả. Gần như cùng ngày Buffett đầu tư vào đây, một cuộc chiến về giá vé máy bay đã nổ ra. Rồi sau hậu quả của cuộc Chiến tranh ở Vịnh Ba Tư, di chuyển bằng máy bay chịu ảnh hưởng nặng nề. USAir tự thấy mình có chi phí nhân sự cao trong khi áp lực cạnh tranh đang rất khắc nghiệt. Trong năm sau khi Buffett đầu tư, công ty đã thua lỗ ở mức chóng mặt, 454 triệu đô-la, và con số này còn lâu mới dừng lại.

Có lúc, Seth Schofield, giám đốc điều hành của USAir đã gọi cho Buffett để xin lỗi về tình trạng của khoản đầu tư của ông vào thời điểm này.

Buffett phản ứng lại: "Seth, tôi muốn ông nhớ lấy một điều rằng tôi đã gọi cho ông chứ ông không hề gọi cho tôi. Vì vậy, tôi không có ai để đổ lỗi ngoài chính bản thân mình nếu như nó không ra sao cả, và thôi hãy để nó như thế."

Buffett cũng tự đổ lỗi cho mình rất nhiều. Buffett không thích cách hoạt động của ngành hàng không – nhiều cạnh tranh, chi phí cố định cao – vậy mà vẫn cứ đầu tư vào. Ông thừa nhận sai lầm đó một cách công khai. Với văn phong mang hơi hướng của Will Rogers, ông viết cho các cổ đông của mình: "Không ai ép tôi, theo cách nói thông thường trong quần vợt, tôi đã phạm một "lỗi không bị ép buộc". Đây rõ ràng là khoản đầu tư tồi tệ nhất của ông và nó đã vi phạm những nguyên tắc cơ bản của chính Buffett. Trớ trêu thay, khoản đầu tư có thể lại là một điều tốt cho những người giữ cổ phiếu của USAir, vì nó đã bơm cho hãng hàng không đang gặp rắc rối lớn này lượng vốn vô cùng cần thiết.

Những vết nhơ trong danh mục đầu tư của Buffett dễ dàng được cân đối lại bởi những vụ có giá trị hơn nhiều như Coca-Cola, Gillette, và trái phiếu hạ cấp của RJR Nabisco – nhờ đó ông nhanh chóng thu được một khoản lợi nhuận có giá trị xấp xỉ 200 triệu. Giá trị ròng của Berkshire tiếp tục tăng bất chấp tiên đoán của Buffett. Và cổ phiếu lại bật lại một cách mạnh mẽ vào tháng Tám, ở mức 8.800 đô-la. Hơn nữa, các công ty ông đầu tư vào không hề yêu cầu sự tham gia trực tiếp nào của cá nhân Buffett. Ông thích nói rằng ông đã "thu xếp" cuộc đời sao cho ông không phải làm những điều ông không thích. Vào mùa hè năm 1991, điều này có vẻ là sự thật. Ông nói điều lo lắng nhất của ông là trận đấu sắp tới của đội Nebraska với Colorado.

Việc Buffett duy trì những thỏa thuận rằng các công ty ông đầu tư vào sẽ được lợi khi có "một cổ đông chủ chốt vững chãi và biết quan tâm" – còn chưa được thử thách. Và có lẽ điều này sẽ chẳng bao giờ xảy ra. Nhưng những ý kiến trái chiều đã không còn nữa. Thậm chí thương vụ đầu tiên, công ty Salomon Brothers với nhiều rắc rối, cũng đã có một năm đặt lợi nhuận cao kỷ lục.

Chú thích:

[101] Thuật ngữ này bắt nguồn từ cuốn sách kinh điển cũ kỹ Những Chiếc Du Thuyền Của Khách Hàng Ở Đâu? của Fred Schwed Con. Có vẻ như Schwed cũng biết một hai người kiểu như Buffett vào thời của ông. Ông quan sát rằng bệnh sợ giữ tiền mặt xảy đến với "những tâm hồn tiết kiệm vốn không tin tưởng vào việc phung phí tiền của vào thức ăn, đồ uống và những khoái lạc do tiền bạc đem lại. Nếu họ chơi bài ăn bridge 25 xu mỗi ván và thua 17 đô-la, họ sẽ về nhà trong một tâm trạng khá là phiền muộn.

[102] Leveraged Buyout: Mua lại doanh nghiệp bằng vốn vay.

* Người nghi ngờ là Dân biểu Howard Buffett, người năm 1951 đã đề xuất một dự luật để bảo vệ những người nắm giữ trái phiếu Loại E chống lại lạm phát.

Chương 21: ÔNG HOÀNG

John Gutfreund điều hành Salamon cực kỳ tốt

— WARREN BUFFETT, Hội Nghị Thường Niên của Berkshire Hathaway, 1991.

Cội nguồn của công ty Salomon Brothers bắt đầu từ một cuộc cãi vã trong gia đình. Ferdinand Salomon sinh ra ở Alsace-Lorraine, nơi dòng họ Salomon làm nghề môi giới tiền tệ. Ông mang theo nghề của gia đình mình khi di cư đến New York vào cuối thế kỷ XIX, và làm công việc thu xếp những khoản cho vay ngắn hạn cho các công ty chứng khoán. Vào đầu thế kỷ XX, ba trong số bốn người con trai của ông tham gia vào công việc kinh doanh của cha. Ngày ấy, Phố Wall chỉ mở cửa nửa ngày thứ Bảy. Ferdinand, một người theo tư tưởng truyền thống, quyết định nghỉ ngày lễ Sabbath của người Do Thái trong khi những người con trai vẫn làm việc. Qua thời gian, những rạn nứt giữa họ trở nên không thể hàn gắn, và vào năm 1910, những người con trai đã huy động được 5.000 đô-la để thành lập công ty riêng của họ đặt tên là Salomon Brothers.

Đặt trụ sở tại số 80 phố Broadway, mỗi sáng ba anh em trai nhà Salomon đi từ ngân hàng này sang ngân hàng khác hỏi xem họ có dự ngân quỹ hay không và đề nghị đưa số tiền này đầu tư cho những người môi giới chứng khoán. Dần dần họ chuyển sang kinh doanh trái phiếu công ty. Mặc dù nguồn gốc đẩy họ vào nhóm người thấp cổ bé họng, Salomon Brothers nhanh chóng phát hiện ra một khách hàng không hề phân biệt chủng tộc, đó chính là Chính phủ Mỹ. Năm 1917, Salomon trở thành công ty buôn bán chứng khoán phát hành bởi Ngân khố Quốc gia. Chỉ ít lâu sau đó, trở thành đối tác của Salomon đã được coi như "bước gần nhất để trở thành đối tác của Bộ Ngân khố Hoa Kỳ". Tuy vậy, công ty vẫn giữ quy mô nhỏ trong nhiều năm. Hai quyết định then chốt đã dẫn đến sự tăng trưởng bùng nổ của công ty và cuối cùng, cũng chính là nguyên nhân đưa Warren Buffett đến với nó.

Ngay từ lúc khởi đầu, anh em nhà Salomon đã tỏ ra rất lanh lợi và tham vọng. Bất chấp nguồn gốc khiêm tốn của mình, Arthur Salomon, một trong ba anh em trai, là một trong số ít người ở Phố Wall được J. P. Morgan hỏi ý kiến. Một lần, khi đang cạo râu, Salomon được biết Morgan cần gặp anh ta. Với bộ râu quai nón chưa được cạo sạch, anh lau xà phòng khỏi mặt và lao tới văn phòng của Morgan. Đáp lại sự kính trọng đó, nhà Morgan thỉnh thoảng lại trải chút hoa hồng – chẳng hạn như một mẩu nhỏ xíu trong việc bảo hiểm phát hành trái phiếu công ty – lên con đường của Salomon.

Nhưng Salomon không bao giờ hài lòng với vai trò của người đứng thứ hai. Trong cuộc Đại Suy Thoái, khi nhà Morgan của Phố Wall tham gia "cuộc đình công vốn" để chống lại việc một SEC mới lại được thành lập, Salomon đã xen vào giữa mối bất hòa đó và có được một chỗ đứng trong việc phát hành các hợp đồng tái bảo hiểm. Bằng những hành động liều lĩnh cùng với việc các cổ đông tự nguyện đặt vốn liếng của họ trước rủi ro, công ty đã trở lên phát đạt.

Sức tăng trưởng của công ty mạnh tới mức đến thời kỳ hậu chiến, một trái phiếu mà Salomon tài trợ phát hành sẽ đương nhiên được coi là "có thể trao đổi được trên thị trường". Nhưng, Salomon mới chỉ là người chơi trong một thị trường nhỏ. Mặc dù được nể sợ với tư cách một công ty giao dịch trái phiếu, nó vẫn là một kẻ ngoài rìa trong hàng ngũ kiêu kỳ của những ngân hàng đầu tư và bảo lãnh phát hành giấy tờ có giá.

Năm 1958, William Salomon đã làm một cuộc cách mạng trong công ty chỉ bằng một biện pháp hết sức tuyệt vời. Là một cổ đông thế hệ thứ hai, Salomon qui định bằng sắc lệnh rằng mỗi cổ đông sẽ phải để vốn của họ trong công ty, và chỉ được rút ra 5% mỗi năm. Những cổ đông khác trẻ hơn, thường háo hức với việc mua nhà, sắm xe, đã xin được là ngoại lệ. Nhưng Bill Salomon với mái tóc đen và dáng vẻ điềm đạm, bác bỏ lời cầu xin của họ. Như vậy, số phận của các cổ đông sẽ gắn chặt với nhau và tinh thần trung thành với gia tộc phát triển mạnh mẽ. Hơn nữa, số vốn của công ty, khi đó đã là 7,5 triệu đô-la, cũng bắt đầu gia tăng.

Salomon sử dụng nguồn vốn đang tăng trưởng này để tham gia vào những lĩnh vực mà nó chưa từng có mặt trước đây. Nó bắt đầu chen chân vào các hoạt động vốn và ngân hàng đầu tư, cùng với những dòng họ cao quý như Morgan và Kidder Peabody. Theo Bruce Hackett, người được tuyển dụng năm 1968 để làm một trong những nhân viên buôn bán cổ phiếu đầu tiên của Salomon, nhớ lại:

Chúng tôi là ngân hàng có thanh thế cuối cùng tham gia vào việc nghiên cứu, bước cuối cùng để thành lập một ngân hàng đầu tư. Điều đó không thể dựa trên quan hệ gần gũi với khách hàng mà là sự tiếp cận sâu sắc với thị trường. Chúng tôi là cái máy tính toán giá cả.

Năm 1979, IBM đề nghị Morgan Stanley từ bỏ vai trò truyền thống là ngân hàng duy nhất đảm nhận việc bảo lãnh phát hành trái phiếu cho nó để cùng bảo lãnh một vụ phát hành trái phiếu trị giá 1 triệu đô-la với Salomon. Khi Morgan từ chối, IBM đã làm những người kỳ cựu phải choáng váng khi chọn chính Salomon để đảm nhận luôn nhiệm vụ bảo lãnh phát hành này. Giờ đây, không cần phải hớt hải chạy từ tiệm cắt tóc về để nhận cú điện thoại từ Morgan nữa; Salomon đã thành công. Vốn của công ty lúc sau đó đã tăng vọt lên 200 triệu đô-la.

Vào thời gian này, các công ty tư nhân trên Phố Wall đã đánh hơi thấy nhu cầu vốn của mình và bắt đầu phát hành cổ phiếu ra công chúng. Billy Salomon, người rất coi trọng nguyên tắc, đã kịch liệt phản đối việc bán bớt cổ phần của công ty đi. Gutfreund, người được ông bảo trợ, cũng nhất trí với điều đó. Một ngày kia, khi tình cờ nghe được các cổ đông thảo luận về vấn đề đó, Gutfreund đã đột ngột nói xen vào: “Nếu các người nghĩ đến việc sẽ làm bất kỳ điều gì tương tự như thế thì tôi sẽ ra đi ngay lập tức.”

Guffreund lớn lên ở vùng ngoại ô xinh đẹp Scarsdale, là con trai của chủ một công ty chuyên chở thịt giàu có, người thỉnh thoảng vẫn chơi golf với Billy Salomon. Trí thức và lãnh đạm, Gutfreund theo học chuyên ngành tiếng Anh ở Oberlin và cân nhắc làm nghề dạy học. Nhưng khi anh hoàn thành nghĩa vụ quân sự và trở về từ Hàn Quốc, Billy Salomon đã mời anh vào thăm trung tâm thành phố. Bị hấp dẫn bởi sự sôi động trên sàn giao dịch, người đàn ông trẻ tuổi đã nhận lời làm người học việc của Billy.

Anh bắt đầu thành công nhờ trái phiếu đô và các liên doanh môi giới và trở thành cổ đông ở tuổi 34. Anh lãnh đạo Salomon và khiến nó tiến nhanh như một ngôi sao băng trong lĩnh vực bảo lãnh phát hành, nhưng chưa bao giờ thực sự là một trong những cậu bé của Phố Wall. Trong thời gian chiến tranh Việt Nam, một Gutfreund với râu ria xồm xoàm đã dẫn đầu cuộc đi bộ hòa bình ở khu Tài chính.

Như để bù đắp lại việc mình khác với mọi người, anh dần tạo dựng một vẻ ngoài cục cằn thậm chí là độc ác. Một lần, tại một buổi tiếp tân sang trọng, anh đã được giới thiệu với Roland Machold, người điều hành Quỹ lương hưu của bang New Jersey. Không thỏa mãn với số thương vụ mà anh có được từ Trenton, Gutfreund đã thốt lên: “Được lắm, thật chẳng đáng để lằng nhằng với cái bang New Jersey này.”

Các đồng nghiệp cho rằng ngôn từ thô lỗ của anh có vẻ gượng ép, giống như để che đậy sự xấu hổ. Gedale Horowitz, một người bạn tốt của anh ở công ty, nói: “Vấn đề của John là anh ấy không muốn mọi người biết anh có một tấm lòng trắc ẩn. Anh ấy không thể thoát khỏi cái vỏ ốc của chính mình.”

Billy Salomon thì lại nghĩ rằng Guftreund sẽ bỏ được tính tình cục cằn hay to tiếng của mình và đã đưa anh lên làm quản lý công ty vào năm 1978. Thế nhưng không gì có thể giúp Salomon sẵn sàng cho một ngày năm 1981 khi Guftreund, Henry Kaufman và một cổ đông thứ ba cùng bay đến căn nhà nằm trên bãi biển ở Southampton, New York của Salomon. Khi ấy, ông mặc một cái quần giản dị ra chào đón họ. Những vị khách thì mặc toàn com-lê, và họ mang đến một tin tức cay đắng: họ đã bán công ty cho Tập đoàn Phibro, một công ty đại chúng chuyên buôn bán hàng hóa. (Guftreund đã do dự khi bán, nhưng phải chịu khuất phục trước các đồng nghiệp của mình). 70 cổ đông của Salomon, mỗi người đã thu về cho mình 7 triệu đô-la.

Mặc dù Guftreund không thể tưởng tượng điều đó, nhưng con đường từ Southampton đã dẫn anh thẳng tới Omaha. Sau vụ mua bán, Salomon có thể tiếp cận vốn ở các thị trường đại chúng, và công ty phát triển hơn bao giờ hết. Nhưng văn hóa của công ty đã thay đổi theo cách không thể đảo ngược được nữa. Những người điều hành tiếp tục gọi nhau là “đối tác”, nhưng đó chỉ là lời nói. Giờ đây họ không còn có vốn trong công ty nữa – không còn bất kỳ quyền lợi nào trong đó. Billy Salomon kể lại: “Đột nhiên bạn có những người sở hữu năm, sáu, hay cả chục triệu đô-la. Và họ canh gác tiền của mình cẩn thận như việc kinh doanh vậy.”

Gutfreund đảm đương vai trò đồng chủ tịch cùng với David Tendler, giám đốc điều hành của Phibro.

Nhưng Salomon đã nhanh chóng vượt lên khi công việc kinh doanh ở phía Tendler sụp đổ. Guftreund ngay lập tức hất cẳng ông ta. Vào những năm giữa thập niên 1980, không chỉ công việc kinh doanh trái phiếu truyền thống của Salomon tăng trưởng vượt bậc, mà tiếng nói của công ty còn có thêm trọng lượng trong lĩnh vực kinh doanh vốn. Điều này dẫn đến một loạt các đề nghị bảo lãnh phát hành và công ty được tạp chí Business Week tôn vinh là "Ông Hoàng" của Phố Wall. Tờ tạp chí thêm này còn vào một lời tiên tri: "Nếu vì một lý do nào đó mà công ty phạm sai lầm và lợi nhuận sụt giảm, thì Salomon sẽ là nơi mà đầu rơi máu chảy."

Sai lầm là điều cuối cùng bất kỳ ai có thể nghĩ đến lúc bấy giờ. Đó là những năm mà Guftreund điều hành công ty từ một chiếc bàn làm việc đặt trong phòng giao dịch rộng cỡ một sân vận động có thể phóng tầm nhìn từ đó ra tượng nữ thần Tự Do. Thấp. Với dáng đi thấp lùn và cặp môi dày, Guftreund thường đi dạo quanh hàng dãy các chuyên viên giao dịch, kéo theo một đám khói xì gà hư ảo. Với cái cằm bạnh ra đầy uy lực, ông sẵn sàng mắng chửi những người dưới quyền ngay trước mắt các đồng nghiệp của họ. Một cổ đông nhớ lại: "Ông ta sẽ lấy một người ra để làm mục tiêu. Ông ta có thể biến bạn thành một đống bầy nhầy trên sàn."

Guftreund được người ta đồn là dám thách thức cả chuyên viên giao dịch trái phiếu nổi tiếng của mình là John Meriwhether bằng cách cá cược cả triệu đô-la cho một ván bài Poker, một trò mà các chuyên viên giao dịch rất hay chơi trong những thời kỳ yên tĩnh trên thị trường trái phiếu. Vụ việc này được miêu tả trong Trò Poker Giả Dối, cuốn tự truyện bán rất chạy của một người từng làm việc cho công ty. Đây có thể là một chuyện bịa đặt nhưng nó đã thần thánh hóa hình ảnh của Gutfreund như là bậc thầy của các chuyên viên giao dịch[103].

Khi không chơi bài Poker, các thầy phù thủy trái phiếu của Meriwether, một số người trong bọn họ đã có bằng tiến sĩ, thường kiếm được hàng triệu đô-la nhờ cá cược vào sự thay đổi lãi suất dựa trên những công thức tính toán phức tạp. Guftruend khuyến khích họ chịu rủi ro và ông cũng can đảm chịu thua lỗ. Ông làm cho họ không những sợ mà còn truyền cảm hứng cho lòng trung thành mãnh liệt của họ.

Martin Leibowitz, nhà toán học làm việc cho công ty, nói: "Cách John thống trị rất ấn tượng. Ông đi giữa những hàng ghế và tới đâu cũng có một luồng điện tỏa ra từ ông."

Niềm tự hào cao ngất của Guftreund lan tỏa khắp cả công ty. Những chuyên viên giao dịch của ông tin tưởng rằng chỉ cần một sai lầm về đạo đức cũng sẽ là dấu chấm hết cho sự nghiệp của họ. Và thực tế là Salomon đã vô sự trong khi các vụ bê bối làm ảnh hưởng lớn đến danh tiếng của Drexel, Kidder và Morgan Stanley. Thấm đẫm đạo lý truyền thống, Guftreund từ chối những khách hàng ông cho là không đường hoàng về mặt đạo đức và loại bỏ những giao dịch ông thấy là không lương thiện.

Vậy mà, cuối cùng ông vẫn phải chịu khuất phục, cũng như ông đã buộc phải làm trước đây khi bán công ty cho Phibro. Nghe theo lời nhân viên của mình, ông đã để cho Salomon tài trợ cho các vụ thôn tính của Revco và Southland và phê duyệt một khoản cho vay bằng trái phiếu hạ cấp cho hãng truyền thông TVX. Sự thiếu quyết đoán của ông – thật trái ngược với vẻ ngoài cộc cằn – đã dẫn đến cả thảy ba thất bại nhục nhã.

Đối với những người dưới quyền, Guftreund không thực sự giám sát họ. Các phòng ban hầu như không bao giờ phải lên kế hoạch ngân sách. Salomon thậm chí còn không có giám đốc tài chính cho đến tận năm 1987. Chỉ khi thị trường trái phiếu sụp đổ năm vào đó, Guftreund mới phát hiện ra – khi đã quá muộn – rằng ông đã xây dựng một đội ngũ nhân viên quá cồng kềnh. Kể từ khi trở thành công ty đại chúng, nhân viên của công ty đã tăng ba lần lên tới 6.800 người. Guftreund cũng rót tiền vào kinh doanh vốn và ngân hàng đầu tư, nhưng vẫn chưa thu lại được một khoản lãi dù khiêm tốn từ số tiền bỏ ra. Trong một phát biểu mang tính dự báo, ông nói với tờ New York Times: "Vấn đề của tôi là tôi đã quá lỏng lẻo trong lĩnh vực nhân sự."

Các cổ đông nhận thấy ở ông nét khắc khổ như những nhân vật phải chịu số phận bi đát trong những cuốn sách lịch sử mà ông từng đọc nghiền ngẫu. Bao quanh bởi những nhân viên giao dịch khôi hài, ông vênh váo đi quanh văn phòng như một con đại bàng. Trong một kỳ nghỉ của các cổ đông ở Cap Cod, Leibowitz nhìn thấy ông đang ngồi một mình, suy tư bên một ly rượu. Khi ông hỏi có chuyện gì vậy, Guftreund đã nói: "Tôi có thể thấy công việc sẽ đòi hỏi tôi phải làm tổn thương những người mà

tôi không muốn họ bị tổn thương.”

Xoay sở để nắm quyền, Guftreund thay đổi ban quản trị công ty hết lần này sang lần khác. Lewis Ranieri, một người bạn thân, đang điều hành bộ phận đánh giá tài sản thế chấp nhưng đã để nó ở trong tình trạng quá vô tổ chức, chỉ cần nhìn những lát cà chua mà ông ta để cho nhân viên của mình làm vương lại trên sàn giao dịch cũng biết. Guftreund quyết định sa thải ông ta. Nhưng Salomon lại một lần nữa sôi sục lên do sự kình địch ganh đua giữa các chuyên viên giao dịch trái phiếu với nhân viên ngân hàng và bán hàng. Những ngôi sao nổi tiếng như Ira Harris và bậc thầy trên thị trường trái phiếu Henry Kaufman, đều đã phải ra đi. Sự ganh tỵ còn bám theo cả Gutfreund. Đã có những âm mưu để lật đổ ông, nhưng đều thất bại.

Trung tâm của cuộc chiến nội bộ kiểu Machiavelli[104] này là việc chia tiền thưởng hàng năm. Guftreund cố gắng hạn chế số tiền này, nhưng ông liên tục bị bắt nạt bởi các hoàng tử, công tước, chư hầu, và tù trưởng của gia tộc Salomon nên buộc phải tăng chúng lên.

Những rắc rối của ông càng nhân lên khi chúng cùng đến trong công việc và cả cuộc sống riêng. Cùng lúc bán công ty, Guftreund đã tái hôn với một tiếp viên hàng không một thời của hãng Pan Am, nhưng sau hôn nhân, bà ta vẫn kiên quyết muốn có những mối quan hệ xã hội rộng rãi. Đã từng lui về ở ẩn, Guftreund giờ lại trở thành một anh chàng Gastby, ông và vợ đã chi khoảng 2 triệu đô-la để mua một căn hộ ba phòng trên đại lộ Năm, nơi trở thành tụ điểm của những buổi tối tiêu xài hoang phí đến khó tin. Thêm vào đó, Susan Guftreund, người vợ tóc vàng trẻ hơn ông những 16 tuổi, còn mua một căn phòng trong tòa lâu đài được xây từ thế kỷ XVIII ở phố Grenelle, để vợ chồng Guftreund có chỗ nghỉ chân khi đến Paris.

Lời buộc tội rằng bà làm Gutfreund xao lãng với Salomon là hơi quá đáng. Nhưng đúng là bà đã làm tình trạng căng thẳng giữa Gutfruend và các cổ đông thêm trầm trọng khi họ cảm thấy phải cạnh tranh với bà để được sếp lắng nghe. Susan thậm chí còn trang hoàng lại toàn bộ phòng họp của ban quản trị, vứt bỏ những chiếc ghế sô-fa kềnh càng để thay bằng những chiếc ghế dài phủ những chiếc gối lông tơ và những cái gạt tàn kiểu cổ mà chẳng thèm thông báo cho ai. Một cổ đông càu nhàu: “Trông nó như một cái nhà thờ ở Pháp vậy”. Tôi đã phải đi xung quanh với điếu xì gà ngậm trên môi mà không biết để cái gạt tàn thuốc ở đâu cho hợp lý.”

Càng ngày, Guftreund lại có xu hướng tìm lời khuyên từ bên ngoài công ty. Cho đến những năm cuối thập kỷ 1980, ông thường đã gọi đến Omaha vài lần một tuần. Buffett, cổ đông lớn nhất, rõ ràng vẫn ủng hộ ông, và như Guftreund thú nhận với tờ Institutional Investor, ông tin tưởng Buffett hơn bất cứ ai.

Tôi xem Buffett như một nguồn tài nguyên vô tận, tôi gọi cho ông mỗi khi có điều gì đó mà tôi không thể hỏi bất kỳ ai trong công ty và tôi sẽ có câu trả lời đáng tin cậy. Hoặc, hơn thế nữa, nếu tôi không tin rằng câu trả lời mà tôi có được từ bên trong công ty thật sự khách quan thì Warren sẽ là một người tuyệt vời để hỏi lại.

Buffett đã yêu quý Guftreund kể từ khi nhận thấy vai trò to lớn của ông trong vụ giải cứu GEIGO vào giữa những năm 1970. Ông thường xuyên trích dẫn “sự liêm khiết” của Guftreund. Nhưng ông và Munger thực sự kinh hoàng khi chứng kiến sự hỗn loạn bên trong nội bộ công ty. Họ và những giám đốc khác thậm chí còn không nhận được một bản báo cáo tài chính được cập nhật của nó.

Năm 1990, lợi nhuận của Salomon Brothers giảm 118 triệu đô-la. Vậy mà Guftreund lại tăng tổng quỹ tiền thưởng lên tới 120 triệu đô-la, Buffett đã hết sức kinh ngạc. Salomon Brothers kiếm được 10% lợi nhuận trên vốn cổ đông trước thuế, còn thấp hơn rất nhiều con số trung bình của ngành công nghiệp Mỹ. Cổ phiếu của công ty vẫn sa lầy ở mức trên dưới 20 đô-la – không hề thay đổi kể từ 8 năm trước (trong thời gian đó chỉ số Dow Jones đã tăng gần ba lần). Các cổ đông không có thêm một xu giá trị nào, trong khi tiền thưởng năm nào cũng tăng. Như Buffett diễn tả, những chuyên viên ngân hàng đầu tư đã được hưởng những cái “tem thực phẩm” hậu hĩ bằng tiền của các cổ đông. Điều đó vi phạm tất cả những gì Buffett tin tưởng và ông rất không hài lòng vì chuyện này.

Cuối năm đó, Buffett đến gặp ban quản trị – đối với ông đó là hành động can thiệp rất hiếm hoi – và đề nghị họ cắt giảm tiền thưởng. “Tôi không quan tâm các anh chị trả chúng như thế nào, các anh chị có thể trả tất cả chỉ cho một người. Nhưng tổng số tiền này đang ở mức không chấp nhận được.”

Guftreund, lần đầu tiên không có được sự ủng hộ của Buffett, đã lệnh cho các quản lý của ông đề nghị những con số nhỏ hơn. Nhưng đến lúc những lãnh chúa dưới quyền giải quyết xong mọi chuyện với ông thì Guftreund đã phê duyệt một khoản còn nhiều hơn 7 triệu đô-la so với kế hoạch cũ*.

Buffett bỏ phiếu chống kế hoạch trả thưởng đó – lần duy nhất ông bỏ phiếu chống lại một trong những nhà quản lý của mình. Những thành viên khác thì bỏ phiếu thuận, để tránh một cuộc đối đầu. Nhưng tin về việc Buffett bỏ phiếu chống lại Guftreund lan truyền nhanh chóng như sét đánh trong nội bộ Salomon. Như Buffett giải thích sau này, ông sợ rằng mức chi trả không hợp lý kiểu đó sẽ có xu hướng tạo ra "những sự bất hợp lý" trong toàn bộ công ty. Và Salomon đã hành động không hợp lý. Mặc dù kết quả kinh doanh rất thảm hại, không dưới 106 quản lý cấp cao đã được thưởng ít nhất là 1 triệu đô-la.

Một chuyên viên giao dịch trong bộ phận của Meriwether đã mang về nhà tới 23 triệu đô-la! Mặc dù đúng là nhóm của ông ta đã kiếm được số lợi nhuận rất lớn cho Samolon, nhưng tin tức về khoản tiền thưởng này đã làm dấy lên sự bất mãn trong đội ngũ các chuyên viên giao dịch khác, những người sống qua ngày chỉ khoản tiền lương bảy con số một năm. Cụ thể là Paul Mozer, người đứng đầu bộ phận giao dịch trái phiếu chính phủ của Salomon, đã phát điên lên.

Mặc dù mới ở tuổi 34, Mozer tương đối được tín nhiệm. Anh là một người đàn ông mạnh mẽ, với đôi mắt hẹp phủ bên ngoài cặp kính gọng kim loại, lớn lên ở Long Island và đã có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh của Đại học Northwestern. Năm 1979, anh ta bắt đầu vào làm cho Salomon ở vị trí nhân viên bán trái phiếu.

Năm 1988, sau hai năm ở nhóm của Meriwether, Mozer bị Guftreund thuyết phục nhận tiếp quản bộ phận giao dịch chứng khoán chính phủ, một công việc mà anh cho rằng chỉ "đứng hàng thứ hai." Tuy vậy, anh vẫn làm việc miệt mài. Anh và vợ, người cũng làm việc ở Phố Wall, đã mua một căn hộ ở Battery Park City để từ đó anh có thể đi bộ tới Salomon. Anh lắp một màn hình thông tin giao dịch trong phòng ngủ và luyện thói quen dậy sớm vào lúc sáu giờ sáng để nhận điện thoại từ London. Mozer kiếm được 4 triệu đô-la năm 1989 và 4,75 triệu đô-la năm 1990.

Thậm chí đối với một chuyên viên giao dịch bình thường, Mozer cũng rất dễ trở nên cáu kỉnh. Khi John McDonough, chuyên viên kiểm toán của Salomon, thông báo rằng đã đến thời hạn kiểm toán bộ phận giao dịch chứng khoán chính phủ, anh ta đã giận sôi người lên:

"Này, công việc của tôi đang chạy rất tốt cơ mà".

"Paul, anh không có quyền nói anh không muốn bị kiểm toán", Mcdonough phản ứng lại.

Mozer la ầm lên: "Chết tiệt, mỗi lần chúng tôi cố gắng làm một cái gì đó thông minh, thì lại bị đập lại ngay lập tức."

Khi Meriwether, sếp cũ của Mozer, nghe nói đến vụ việc, ông ta cười khoái trá: "Các anh phải xem xét Mozer thật cẩn thận." Nhưng không một ai nghi ngờ sự cống hiến của Mozer cả.

Công việc của Mozer là đấu giá trái phiếu chính phủ Mỹ và thực hiện các giao dịch mua bán sau khi chúng đã được phát hành. Chứng khoán chính phủ Mỹ có thị trường lớn nhất thế giới với hơn 100 tỷ đô-la được giao dịch hàng ngày so với khoảng 80 tỷ đô-la của Thị trường Chứng khoán New York. Thị trường này bị thống trị bởi những "công ty giao dịch chủ chốt", một nhóm các công ty đã được Cục Dự trữ Liên bang lựa chọn. Mặc dù ai cũng có thể tham gia đấu giá trái phiếu chính phủ Mỹ, chỉ những công ty này mới có thể thay mặt khách hàng của mình nộp hồ sơ đấu giá. Vì vậy, họ có nhiều khả năng biết trước được động thái của thị trường. Và trong số 39 công ty giao dịch chủ chốt thì Salomon là công ty được coi trọng nhất cũng là công ty nhận phần trái phiếu lớn nhất cho đến nay.

Để đáp lại sự ủy nhiệm này, Salomon, cũng như các công ty khác, được mong đợi là sẽ giúp chính phủ lưu thông các chứng chỉ vay nợ này một cách trôi chảy và giúp các nhân viên của nó cập nhật các thông tin về thị trường trái phiếu. Gần như ngày nào các chuyên viên giao dịch cũng trao đổi với đồng nghiệp của họ ở Cục Dự trữ Liên bang.

Mối quan hệ này giữa họ là không chính thức và có cái gì đó như sự quay trở lại thời kỳ giao dịch kiểu nội bộ, ít kiểm soát hơn và dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau giữa các quý ông đáng kính. Mỗi quý,

một nhóm các công ty mua bán và nhà đầu tư, trong đó có Salomon, được mời tới Bộ Tài chính, ở đó họ được thông báo về nhu cầu tài chính của chính phủ và hỏi ý kiến về biện pháp hành động. (Những người tham gia họp thề danh dự là sẽ không gọi điện thông báo cho văn phòng của họ về những tin tức này). Sau đó họ và các viên chức chính phủ còn đến khách sạn Madison ăn tối với món sườn cừu quen thuộc.

Chỉ khi đấu giá thì họ mới ở các phe đối nghịch, các công ty muốn thắng thầu với giá thấp nhất, còn Bộ Tài chính thì muốn tìm ra người đặt giá cao nhất. Trước mỗi cuộc đấu giá, những chuyên viên giao dịch như Mozer sẽ lùng sục khắp nơi để xác định nhu cầu của khách hàng. Trong khi đó, công ty Salomon của anh ta cũng như các công ty khác sẽ đặt "các tùy phái viên" của mình bên cạnh hàng dãy điện thoại trong tòa nhà của Cục Dự trữ Liên bang có phong cách kiến trúc kiểu thời kỳ Phục Hưng ở Ý. Vài giây trước thời hạn 1 giờ chiều, các tùy phái viên nhận được những lệnh đặt hàng từ công ty của mình và họ ghi lại mọi thứ bằng tay. Sau đó họ bỏ các tờ giấy này vào trong một cái hộp gỗ. Khi đồng hồ điểm đúng 1 giờ, một thư ký của Cục Dự trữ Liên bang sẽ đưa tay vào khe hộp để lấy chúng ra.

Hệ thống kỳ quái này đã thành công trong việc tìm kiếm nguồn vốn cho những khoản vay của chính phủ Mỹ từ sau Chiến tranh Thế giới thứ Nhất. Năm 1990, Bộ Tài chính Mỹ đã đấu giá các loại giấy tờ có giá của mình với giá trị lên tới 1,5 nghìn tỷ đô-la. Chỉ có một sơ suất duy nhất xảy ra vào năm 1962 khi một nhân viên ngân hàng của Morgan đã đặt lệnh mua tới một nửa số trái phiếu. Bộ trưởng Tài chính khi đó đã tỏ ra rất lo ngại rằng Morgan đang có ý định lũng đoạn thị trường. Rõ ràng, nguồn tài trợ của Ngân sách quốc gia không thể chỉ dựa vào một vài công ty mua bán được. Bởi vậy, sau đó Bộ này đã đưa ra quy định hạn chế mỗi tài khoản chỉ có quyền thắng tối đa 35% giá trị lệnh đặt mua của mình mà thôi.

Với quy định như vậy thì những người thắng cuộc sẽ không có được tỷ lệ lớn vì phần thắng đã được chia theo tỷ lệ. Nhưng Mozer khôn ngoan đã tìm ra một kẽ hở. Nhận thấy rằng phần thắng thầu bị hạn chế dưới 35%, nhưng phần đấu giá thì lại không, anh ta đã nộp thầu với lệnh đặt mua gấp đôi tổng số chứng khoán đưa ra đấu giá vào tháng 6/1990. Vậy là thậm chí sau khi chia tỷ lệ, anh ta vẫn nhận được phần rất lớn.

Micheal Basham, một quý ông đáng kính là người chịu trách nhiệm các cuộc đấu giá giấy tờ có giá của chính phủ, đã ngay lập tức gọi điện cho Mozer và yêu cầu anh ta không được làm thế nữa. Và ông nghiễm nhiên cho rằng làm như vậy thì việc này đến đây là đã chấm dứt hoàn toàn.

Nhưng hai tuần sau, tại một cuộc đấu giá trái phiếu trị giá 5 tỷ đô-la, Mozer lại nộp thầu với giá trị lên đến 10 tỷ. Basham hết sức kinh ngạc, ông không thể tin được một chuyên viên giao dịch lại có thể công khai thách thức Bộ Tài chính Liên bang, và lại càng không thể tin khi người của công ty này đã cùng ăn món sườn cừu với nhân viên chính phủ trong suốt ba phần tư thế kỷ qua. Sau khi bác bỏ đáp thầu của Mozer, Basham tuyên bố rằng các lệnh đặt mua cũng sẽ bị hạn chế ở mức 35%.

Mozer, như Charlie Munger nói, giờ đây bắt đầu có những dấu hiệu cho thấy tâm thần hoang tưởng. Anh ta dọa sẽ vượt mặt Basham để nói chuyện trực tiếp với Bộ trưởng Tài chính. Anh ta còn làm ầm mọi chuyện lên với báo chí – sự vi phạm các chuẩn mực làm cả Bộ tài chính cũng phải giận sôi lên. Cảm thấy lo lắng, các lãnh đạo cao cấp của Salomon đã thu xếp một bữa ăn sáng với Robert Glauber, thứ trưởng phụ trách tài chính của Bộ này, để Mozer có cơ hội xin lỗi. Nhưng Mozer đã không làm việc đó mà chỉ than vãn suốt cả buổi gặp gỡ. Quá lo lắng, Salomon đã phải lệnh cho anh ta thôi ngay và nói lời xin lỗi. Sau đó, Mozer được điều tới London hòng nhanh chóng làm dịu bớt sự căng thẳng.

Nhưng Mozer đã đi xa hơn nhiều so với những gì mà Salomon biết. Tại cuộc đấu giá tháng Bảy và một lần khác vào tháng Tám, Mozer đã thắng với tỷ lệ lớn ngoài sức tưởng tượng bằng cách đấu giá thay mặt những khách hàng mà trên thực tế không hề ủy quyền cho anh ta làm như vậy.

Sau đó, vào tháng 12/1990, tại một cuộc đấu giá trái phiếu thời hạn bốn năm, Mozer đã thay mặt một khách hàng là công ty quản lý tài sản Mercury, nộp một đấu thầu giả trị giá 1 tỷ đô-la. Một người thư ký của công ty này, đã được Mozer hoặc người phó của anh ta yêu cầu "bán" những trái phiếu mua được từ một tài khoản không được chú tâm đến của Mercury sang cho Salomon, như thể Mercury đã thực sự đặt thầu cho những trái phiếu này và bán chúng đi sau đó. Để che đậy hành động của Mozer,

người thư ký đã viết “Không cần xác nhận” lên thẻ giao dịch để Mercury không được thông báo về vụ mua bán này.

Tiếp tục dùng cách này, tháng 2/1991, Mozer lại một lần nữa nộp thầu với tỷ lệ tối đa 35% mà không được sự ủy quyền của hai khách hàng – quỹ Quantium và Mercury – cùng với một đấu giá thật cho Salomon. Salomon và “những khách hàng” của công ty đã thắng tổng số 57% trong cuộc đấu giá đó.

Dĩ nhiên, Bộ Tài chính không hề biết rằng tất cả các trái phiếu đó đều đã được đổ vào một nguồn – điều rõ ràng là vi phạm qui định mà nó đã đưa ra. Nhưng đến tháng Tư, một viên chức của Bộ Tài chính, trong khi giám sát việc đấu giá, đã gửi một bức thư xác nhận tới Charlie Jackson, một giám đốc điều hành của Mercury. Một bản sao của bức thư thì được gửi tới cho Mozer. Có thể dễ dàng tưởng tượng ra anh ta đã sợ hãi đến mức nào. Bức thư nhắc đến vụ đấu giá của Salomon vào tháng Hai, “thay mặt cho công ty quản lý tài sản Mercury” trong khi đó Mercury lại không hề biết đến một cuộc đấu giá nào như thế cả.

Liều mạng hòng che đậy cho chính bản thân mình, Mozer đã gọi cho Jackson, rụt rè nói rằng vụ đấu giá đó là do sự sơ suất của một thư ký và Salomon đã đính chính lại rồi. Anh đề nghị Jackson không làm anh xấu hổ bằng cách trả lời thư của Bộ Tài Chính. Jakson đã đồng ý cho qua vụ này.

Để cho an toàn, Mozer đã nói luôn với cả Meriwether rằng anh ta chỉ làm sai một lần duy nhất và đã làm tất cả những gì cần thiết để ỉm nó đi. Meriwether hết sức choáng váng, ông cảnh báo rằng việc này có thể sẽ làm chấm dứt cả sự nghiệp của Mozer.

“Còn gì nữa không?” ông ta hỏi.

Nhưng Mozer đã nói dối. Anh ta bảo đó là lần duy nhất và xin được có một cơ hội.

Nhưng vài hôm sau, vào ngày 29/4, Meriwether đã hội ý riêng với Guftreund, Thomas Strauss, hai đồng chủ tịch của Salomon, và Donald Feurstein, tư vấn trưởng, tại tổng hành dinh mới của Salomon, một tòa tháp đồ sộ bằng kính và đá granít màu hồng dưới bóng của Trung Tâm Thương mại Thế Giới. Gutfreund bị sốc nặng vì những gì ông nghe thấy.

Ông tự hỏi: “Sao lại có thể lạm dụng tên của một khách hàng như vậy?”

Meriwether bào chữa rằng Mozer là một nhà quản lý cần cù đã gây ra một sai lầm ngu ngốc. Dù vậy, họ đã biết là Mozer không chỉ phạm sai lầm một lần duy nhất. Vẫn còn đó trận chiến dai dẳng giữa anh ta với Basharn, và những cơn giận dữ vô cớ bùng phát với nhân viên kiểm toán của công ty.

Feurstein cho rằng việc đấu giá giả như vậy có thể bị coi là phạm tội hình sự. Và mặc dù không bị bắt buộc, Salomon nên báo cáo việc này. Nhưng Gutfreund do dự. Ông nghĩ rất nhiều về việc nên báo cáo với Bộ Tài chính – một lựa chọn không hay do vụ tranh chấp Mozer-Basham vẫn còn chưa dịu xuống – hay là báo cáo cho Cục Dự Trữ Liên Bang. Một cuộc gọi ngay sau đó cho Gerald Corrigan, chủ tịch của Cục Dự Trữ New York có lẽ đã có thể kết thúc mọi chuyện. Nhưng họ lại muốn một cách thức nhẹ nhàng hơn với một cuộc gặp riêng. Cả nhóm nhất trí rằng hành động sai lầm của Mozer nên được vạch trần, nhưng không quyết định ai sẽ làm việc đó và vào khi nào. Điều đáng lo ngại là Mozer vẫn được giữ chức vụ quản lý bộ phận giao dịch trái phiếu chính phủ.

Bất kỳ ai đang ở vị trí của Mozer lúc đó cũng sẽ phải hành động cực kỳ thận trọng, ít nhất là trong một thời gian. Nhưng nó lại không phải là một phần trong phong cách của Mozer. Tháng Năm năm đó, trong một cuộc đấu giá trái phiếu có thời hạn hai năm, Mozer lại bỏ một giá thầu cao bất ngờ và đã thắng với một tỷ lệ đáng ngạc nhiên – tổng giá trị thắng cuộc là 10,6 tỷ đô-la, tương đương 87% cả gói thầu – tất cả chia cho Salomon và hai khách hàng của nó. Hành động này rất thông minh, nhưng có vẻ là nó đã đi quá giới hạn.

Nhiều công ty đã cam kết sẽ mua trái phiếu cho khách hàng của họ đã không thể thắng được chúng tại cuộc đấu giá. Những trái phiếu đã bị một ai đó “ôm trọn.” Điều này dẫn đến một làn sóng tranh cướp “trái phiếu tháng Năm”, và giá của nó tăng vọt lên. Mozer đã kiếm được 18 triệu đô-la từ vụ này (cộng với khoảng hơn 4 triệu đô-la từ các vụ đấu giá giả trước đó).

Nhưng các công ty khác đã lên tiếng công kích – một vài trường hợp còn trực tiếp đặt câu hỏi với Washington rằng tại sao Salomon lại có thể lũng đoạn cả thị trường. Thực ra, giữ các trái phiếu đó lại mà không giao dịch ra bên ngoài không hề bị coi là phạm pháp trừ khi công ty giao dịch đang có âm mưu thao túng giá cả. Chuyện này cũng không phải là hiếm có trên thị trường trái phiếu. Thế nhưng sự việc diễn ra vào tháng Năm thực sự nghiêm trọng, bởi nó đã gây ra thua lỗ lan tràn và làm một số công ty phải phá sản.

Bộ Tài Chính vẫn chưa biết gì về các vụ đấu giá giả của Mozer, nhưng Basharn và đồng nghiệp của ông thì đã để ý đến Mozer. Ông đã vô cùng ngạc nhiên khi chứng kiến những hành động giống như một âm mưu muốn lũng đoạn thị trường một cách trắng trợn của công ty vốn được coi là đối tác tin cậy của Chính phủ. Ngay trước ngày Lễ Tưởng Niệm Liệt Sỹ trong tháng đó, ông đã thông báo sự việc cho SEC.

Trong khi Washington còn đang bận rộn với trăm công nghìn việc thì bộ máy điều tra của SEC bắt đầu lặng lẽ chuyển động. SEC và Bộ Tư pháp bắt đầu điều tra vai trò của Salomon trong vụ "ép giá" này. Trát hầu tòa được gửi cho cả các khách hàng của Salomon.

Trong khi đó Bộ Tài Chính lại phải chịu áp lực của Dân Biểu Edward J. Markey, chủ tịch một tiểu ban trong Quốc hội.Vị này đã lắng nghe những lời kêu ca của các chuyên viên giao dịch và ông đã soạn thảo một dự luật trong đó sẽ thắt chặt việc giám sát thị trường Trái Phiếu Chính Phủ.

Stephen Bell, người chuyên vận động hành lang tại chính phủ của Salomon, tỏ ra vô cùng lo lắng về dự luật này. Khi Bell nhìn thấy những bài báo về vụ ép giá, ông biết rằng rồi đây nó sẽ trở thành vấn đề nghiêm trọng.

Gọi điện cho bộ phận giao dịch chứng khoán chính phủ của công ty, Bell đã hét vào ống nghe: "Cái quái quỉ gì đây?." Mozer nói rằng Salomon đã không làm gì sai cả. Nhưng Bell nghĩ: Chẳng vì cái gì mà Washington lại bực bội đến thế.

Đến đầu tháng Sáu, do sự giục giã của Bell, Gutfreund đã tới gặp Glauber – thứ trưởng Bộ Tài Chính. Bất chấp sự nhắc nhở liên tục từ phía luật sư của Salomon, Gutfreund vẫn chưa hề tiết lộ vụ đấu giá giả. Nhưng làm như vậy vào lúc này, khi Bộ Tài chính đã để mắt tới những căng thẳng trong vụ "Trái phiếu tháng Năm" thì có vẻ là… hơi ngớ ngẩn. Ngồi cứng đờ dưới cái nhìn chằm chằm từ những bức chân dung sơn dầu sẫm màu trong văn phòng của Glauber, Gutfreund chỉ liên tục biện hộ cho Salomon và tỏ ra sẵn sàng giúp đỡ trong khi không hề nhắc đến việc người đứng đầu bộ phận giao dịch trái phiếu chính phủ của công ty ông đã nói dối Bộ Tài chính. Glauber thậm chí còn tự hỏi không hiểu Gutfreund đến gặp ông ta để làm gì.

Có thể Gutfreund không muốn mình là người róng lên hồi chuông cảnh báo, nhất là khi cuối cùng thì Salomon cũng bắt đầu tăng trưởng trở lại. Và giờ đây ông phải giải thích sự chậm trễ của chính mình. Như một nhân chứng đã im lặng quá lâu, ông bắt đầu hành động như thể bản thân mình là người có lỗi. Ông vẫn có ý định công khai vụ đấu giá giả, ông nói riêng với Strauss, nhưng ông lại cho rằng đó chỉ là vấn đề "thứ yếu."

Thật lạ khi ông không hề nghĩ đến việc Bộ Tài Chính Liên Bang, đối tác lâu đời và quan trọng nhất của Salomon, có thể sẽ nhìn nhận những vấn đề này theo một cách khác.

Sau đó, vào cuối tháng Sáu, Gufftreund biết rằng Salomon đang là mục tiêu của một cuộc điều tra – cả trách nhiệm dân sự và hình sự. Ông ta lập tức thuê công ty luật Wachtell Lipton Rosen & Katz điều tra hành vi của Salomon trong vụ ép giá "Trái phiếu tháng Năm." Tuy nhiên, ông không hề nói gì với Wachtell Lipton về vụ đấu giá giả của Mozer. Gutfreund vẫn còn thận trọng, thậm chí với cả luật sư của chính mình. Chỉ đến ngày 12/7 khi nhân viên của Wachtell Lipton tìm ra chứng cứ về việc các vụ đấu giá giả, Salomon mới chịu thừa nhận.

Trong tháng tiếp theo, Wachtell Lipton tiếp tục làm rõ sáu hành vi đấu giá giả khác. Marty Lipton, đối tác cao cấp của công ty luật đồng thời là một người bạn tâm giao của Gutfreund, khuyên ông rằng dù không bị bắt buộc, nhưng đằng nào ông cũng nên công khai vụ việc. Guftreund đồng ý. Trong suy nghĩ của ông, ông đã và đang làm đúng. Điều ông mong đợi sau chuyện này nếu không phải là lời chúc mừng thì ít nhất cũng là một sự đồng tính từ phía các cơ quan của Chính phủ.

Vào thứ Năm, ngày 8/8, Salomon thông báo tin này cho các giám đốc của công ty. Họ chộp được Buffett ở một buồng điện thoại ngoài trời, gần khách sạn ở hồ Tahoe. Những điều ít ỏi mà Buffett nghe được không làm ông lo lắng quá mức trong khi Munger, lúc ấy đang ăn tối ở trong căn lều gỗ của ông ở Minnesota, lại yêu cầu phải có một lời giải thích rõ ràng ngay lập tức

Cũng đêm đó, Gutfreund và Strauss cùng tiến hành cuộc gọi đã bị trì hoãn quá lâu, cho Corrigan ở Cục Dự trữ New York và thông báo sơ lược những phát hiện của Wachtell Lipon, đồng thời đề cập rằng họ đã biết về một vụ đấu giá giả một thời gian trước đó. Corrigan không thấy có vấn đề gì. Guftreund tiến hành những cuộc gọi tương tự cho chủ tich SEC Richard Breeden và cho cả Glauber.

Đến thứ Sáu, Salomon công khai sự việc trong một thông cáo báo chí. Nhưng các luật sư của Wachtell Lipton, những người đã nhiễm thói quen thận trọng, đã cố tình không nhắc đến việc Gutfreund và Strauss đã biết đến những hành động phạm pháp này từ hàng tháng trước. Những điều nói trong thông cáo rất mơ hồ và không đầy đủ. Gutfreund cũng không giải thích gì thêm với các nhân viên của mình. Các chuyên viên bán hàng và giao dịch đều đang đi nghỉ cuối tuần và yên lòng rằng vấn đề chỉ xoay quanh Mozer và người phó của anh ta – kẻ đã giữ im lặng trong khi biết rất rõ nội tình sự việc, mà cả hai thì đều đã bị đình chỉ công việc.

Nhưng đến ngày thứ Hai, 12/8, sự việc lại biến chuyển theo một chiều hướng khác. Tờ Wall Street tập trung bình luận về vai trò của Guftreund và Strauss đằng sau sự việc:

Một người quen thuộc với công ty nói: "Tôi khó có thể tin vào chuyện này – Thật không thể tin nỗi [ban quản lý của Salomon] lại có thể không biết họ đã bỏ thầu bao nhiêu".

Hàm ý của nó về việc Gutfreund đã tham gia vào vụ đấu giá là không đúng. Nhưng đọc những dòng chữ này, ông có cảm giác rằng mọi sự chú ý sẽ chuyển từ Mozer sang chính ông.

Ngay lập tức, ông gọi Deryck Maughan, người đã chủ trì cuộc họp ngày thứ Hai của các nhân viên bộ phận ngân hàng đầu tư, và William McIntoch, người điều hành các cuộc họp hàng tuần của nhân viên bán hàng tới. Ông yêu cầu hai người này phải đảm bảo với người của họ rằng vấn đề đã được "kiềm chế." Maughan và McIntosh đã làm như được yêu cầu. Nhưng vấn đề vẫn không được "ngăn chặn." Cổ phiếu của Salomon mở cửa ở giá thấp hơn thường lệ. Tệ hơn nữa, các chuyên viên giao dịch bắt đầu tránh xa thương phiếu của Salomon, những giấy nhận nợ ngắn hạn mà Salomon phát hành để huy động vốn cho những hoạt động của chính mình.

Vào cuối ngày, các thị trường đã tràn ngập tin đồn xấu. McIntoch lại phải đối chất với Gutfreund và Strauss lần nữa; Lần này hai người họ mới chịu thú nhận rằng trên thực tế có nhiều vi phạm hơn là những gì đã được công bố – và rằng họ đã biết sự việc này từ hồi tháng Tư. McIntoch, một nhân viên kỳ cựu với hơn 30 năm kinh nghiệm, đã bạo gan khuyên Gutfreund nên từ chức. Guftreund từ chối, nhưng cho phép McIntoch, nếu nghĩ rằng ông ta có thể viết một thông cáo báo chí tốt hơn, thì có thể thử làm.

Vào thứ Ba, McIntoch gọi cho Maughan. McIntoch mở đầu "Deryck, tôi phát hiện ra một điều và tôi cảm thấy cực kỳ không thoải mái về nó. Anh là người mà tôi có thể tin tưởng."

Maughan là một người Anh. Ông đã xây dựng văn phòng của Salomon ở Tokyo thành một trung tâm sinh lời chính yếu cho công ty. Mới đây, ông được gọi về văn phòng ở New York để phục hồi lại bộ phận tài chính của công ty. Maughan, 43 tuổi, con trai một người thợ mỏ và đã từng học ở Trường Kinh Tế London, được coi là người có khả năng kế tục sự nghiệp của Gutfreund.

Những ngày đó, Maughan vẫn còn rất kính nể sự chính trực của Gutfreund. Nhưng giờ đây, cả ông và McIntoch đều cảm thấy họ đã bị đánh những đòn đau. Phừng phừng giận dữ, Maughan gọi cho Zachary Snow, một luật sư của Salomon, người hiện đang làm việc cho Feuerstein.

"Zack, tôi cần nói chuyện với anh. Tôi cần các số liệu. Nếu anh không đến thì tôi sẽ hiểu đó là một lời nhắn."

Trong khi đó, một bức thư của Cục Dự trữ Liên bang đã được chuyển tay tới Gutfreund. Corrigan cũng cần các số liệu và gợi ý rằng giấy phép giao dịch với Chính phủ của Salomon đang trong vòng nguy hiểm. Hoảng sợ, Gutfreund và Strauss lập tức gọi cho Corrigan, và thấy ông ta giờ đây đã có thái

độ không được thân thiện cho lắm. Vị quan chức ngân hàng trung ương đầy uy lực này đã giận sôi lên vì vụ bê bối lại xảy ngay dưới sự giám sát của ông ta. Thậm chí ngay trong cuộc gọi đó, Corrigan vẫn có cảm giác rằng ông chỉ được nhận "từng mảnh số liệu nhỏ lẻ". Người ta nói rằng ông đã gắt lên với Strauss: "Sao các anh lại có thể làm thế với tôi chứ?"

Bộ máy quản lý của Salomon họp lại vào tối thứ Ba ở nhà Watchtell Lipton. Sau những cuộc tranh luận nóng bỏng về việc Gutfreund có tội hay không, họ quyết định thảo một bản thông cáo báo chí thứ hai. Thông cáo lần này thú nhận một cách yếu ớt rằng một "lãnh đạo cao cấp" của Salomon đã biết trước sự việc. Nhưng sau đó, Munger đứng lên và nói: "Đừng nói chung chung 'lãnh đạo cao cấp'. Hãy nói thẳng ra đó là ai". Đó sẽ là giải pháp cho vấn đề.

Mới một tuần trước đó, Gutfreund còn là giám đốc điều hành đáng sợ nhất Phố Wall. Thế mà đến thứ Tư, toàn bộ sự nghiệp của ông đã ở thế nghìn cân treo sợi tóc. Việc công khai rằng ông đã biết về vi phạm của Mozer từ tháng Tư nhưng vẫn để anh ta tiếp tục tại vị và đi xa hơn nữa đã làm dấy lên một làn sóng các phản ứng tiêu cực. Trong tâm trí của các nhà thi hành luật, các luật sư, phóng viên, và cả các nhân viên của chính Salomon, công ty này đang bắt đầu mang dáng dấp của Drexel Burnham, công ty đã bị sụp đổ sau cuộc chiến dai dẳng với chính phủ vào năm ngoái.

Vào thứ Năm, khách hàng bắt đầu ra đi. Hội đồng đầu tư bang Wisconsin loại bỏ Salomon. Moody tuyên bố khả năng đưa Salomon xuống hạng. Các công ty khách hàng nói Salomon không cần phải gọi cho tới khi họ thấy có sự thay thế các vị trí lãnh đạo. Gutfreund, người vẫn cố trụ lại cùng với những nhân viên trung thành của ông ở tầng thứ 43, đã thực sự trở thành "một con hủi."

Cách chỗ của Gutfreund 13 tầng nhà, những người lính mới của Maughan ban hành những mệnh lệnh tạm thời giống như người đứng đầu của một đơn vị quân đội đang bị tách khỏi bộ tư lệnh của nó. Nhưng Maughan không thể nào trấn an được cả thị trường. Cổ phiếu của Salomon đã sụt giảm từ 37 đô-la xuống dưới 27 đô-la chỉ trong vòng hai tuần lễ. Thị trường trái phiếu cũng vậy, nó đã quay lưng lại với ông hoàng trước kia của mình. Hối phiếu trung hạn của Salomon đã rơi từ mức chênh lệch 60 điểm so với Trái phiếu Chính phủ xuống tới 300 điểm. Sự tín nhiệm đối với Salomon đang dần mất đi. Mọi người khuyên Maughan nên gọi cho Warren Buffett – người mà anh chưa từng gặp trước đây.

Vào tối thứ Năm, Corrigan và Gutfreund lại nói chuyện với nhau. Lần này, Corrigan nói rõ là ông ta đang chuẩn bị tước bỏ vị trí công ty giao dịch đầu mối của Salomon.

Những người đang ở trên tầng cao của địa vị, đặc biệt là những người có thói quen hào nhoáng là mua nhà để nghỉ ngơi ở Pari, chắc khó có thể tưởng tượng có một ngày, chuông ngân lên lại là để nguyện hồn họ. Và chắc chắn là Gutfreund không bao giờ tưởng tượng được rằng ông lại có thể bị hủy hoại bởi những mánh khóe vặt vãnh của Mozer.

Thứ Sáu, Gutfreund thức dậy và nhìn thấy ảnh mình đăng trên trang nhất tờ New York Times. Với ông, nó giống như việc ông phải đọc cáo phó của chính mình. Vào lúc 6 giờ 30 phút, ông gọi điện cho Corrigan. Corrigan không hề có ý định ngăn ông từ chức. Sau đó, ông gọi cho Lipton khi ông này còn đang cạo râu. Lipton là người luôn luôn nhiệt tình giúp đỡ bạn bè – mặc dù Salomon, chứ không phải Gutfreund, mới là khách hàng của ông. Lipton xin Gutfreund nên xem xét lại quyết định của mình.

Ông hoàng của một thời chưa xa đi như bay tới văn phòng của mình. Trước bảy giờ một chút, giờ Omaha, ông gọi cho Bufftett tại nhà riêng, đánh thức ông dậy. Guftreund nói mình đã quyết định từ chức – đó là quyết định riêng của ông – và mong muốn Buffett đảm nhận vị trí quản lý.

Buffett do dự. Ông luôn luôn thận trọng để tránh bị vướng vào những rắc rối như vậy. Ở Omaha, ông đã thu xếp cuộc sống của mình một cách hoàn hảo. Một lần, khi Tom Murphy sắp mua ABC, Buffett đã cảnh báo bạn mình: "Hãy nghĩ xem việc đó sẽ thay đổi cuộc sống của ông như thế nào trước đã". Chắc chắn là giờ đây ông đang có ý nghĩ như vậy về chính cuộc sống của mình.

"Ông phải đến New York", Gutfreund khăng khăng. "Tôi vừa mới đọc 'cáo phó' của mình xong. Ông hãy xem báo đi."

"Được, để tôi suy nghĩ về việc đó."

Buffett tắm rửa xong, mặc quần áo và lái xe trên con đường quen thuộc tới Kiewit Plaza. Suốt thời

gian đó, ông đã lướt qua bảng cân đối tài chính của Salomon trong đầu. Ông biết công ty có khoảng 150 tỷ đô-la tài sản và chỉ có 4 triệu đô-la trong số đó là vốn cổ đông. Salomon có nhiều nợ phải trả hơn bất cứ công ty nào ở nước Mỹ trừ Citicorp. Sau đó, Buffett bắt đầu nghĩ về những tài sản phi vật chất của Salomon. Công việc kinh doanh của công ty là làm ra tiền – và thực tế là vào lúc này nó không hề gặp vấn đề gì. Vấn đề nằm ở chỗ các nhà lãnh đạo đứng đầu công ty đã bị loại bỏ chỉ trong một đêm, trong một ngành kinh doanh mà sự tin tưởng là vô cùng quan trọng. Ban giám đốc sẽ họp vào Chủ nhật để chấp thuận đơn xin nghỉ việc của Gutfreund và Strauss. Họ sẽ cần ai đó đủ can đảm nhận lấy vị trí này.

Những người bạn tâm giao của Buffett hoài nghi không biết ông có nên làm việc đó hay không. Ron Olson, luật sư của ông ở công ty Munger, Yoll & Olson, cảnh báo rằng đó là “một vị trí với rủi ro rất cao”, và rằng danh tiếng của Buffett có thể bị tổn hại vĩnh viễn nếu mọi chuyện đổ bể. Howie nói trước với cha anh rằng: “Tất cả những ai từng muốn tấn công bố thì bây giờ họ sẽ ra đòn đấy.”

Con đường an toàn nhất là để Salomon được chôn cất một cách lặng lẽ. Đúng là Buffett có 700 triệu đô-la tiền đầu tư vào cổ phiếu ưu đãi của Salomon. Nhưng cổ phần ưu đãi an toàn hơn nhiều so với cổ phiếu phổ thông; cả Munger và Buffett đều không cho rằng họ sẽ mất nhiều tiền khi công ty này phá sản.

Nhưng nếu điều đó xảy ra thì dù thế nào Buffett vẫn mất mát chút gì đó. Trong toàn bộ sự nghiệp của mình, ông đã đấu tranh cho một cam kết chặt chẽ giữa các cổ đông và công ty của họ. Gutfreund đã phụ ông, do nhu nhược và do dự. Nhưng một cam kết bao giờ cũng có hai chiều, trong đó, với tư cách là cổ đông lớn nhất của Salomon, Buffett cũng phải có trách nhiệm. Ông có bổn phận với nó, và khi nó lâm nguy bổn phận ấy trở thành sứ mệnh của ông.

Đến trưa, Buffett đã yên vị trên chiếc máy bay riêng của mình để tới New York.

Trong phần lớn thời gian của ngày thứ Sáu đó, giao dịch cổ phiếu của Salomon đã đóng băng. Các hoạt động kinh doanh thường nhật bị đình lại. Ban lãnh đạo công ty tập trung lại trong phòng họp. Gutfreund đến vào buổi trưa và tuyên bố “Warren sẽ là giám đốc điều hành mới”. Những người khác vẫn chỉ đi quanh quẩn và chờ đợi. Theo Maughan:

Toàn bộ công ty rơi vào trạng thái ngưng trệ. Ai cũng biết đang có một cuộc họp trong văn phòng chủ tịch. Mọi người đều như nín thở chờ đợi CEO mới đang trên đường đến bằng máy bay của ông ta.

Các giám đốc đều biết, có lẽ họ chỉ còn vài ngày, nhiều lắm là một tuần trước khi chứng kiến công ty sụp đổ. Mắt ai cũng mờ đi và nhức nhối vì quá nhiều các cuộc họp. Donald Howard, giám đốc tài chính, nói: “Chúng tôi đang trong tình trạng bị sốc nặng.”

Đến chiều tối, Buffett ngó đầu vào phòng họp và nói một cách vui vẻ: “Chào mọi người”. Ông còn cố tạo một chuyện vui về “một vấn đề nhỏ mà chúng ta gặp phải,” như thể công ty chỉ vừa mất đi một nhân viên rất cần mẫn trong phòng văn thư. Nghĩ ra thành tiếng, ông thêm vào: “Tôi rất lấy làm tiếc về John và Tommy. Có cách nào đó để chúng ta có thể cứu JM [Meriwether] không?”

Buffett không biết một chi tiết nào về vụ bê bối mà bây giờ ông sẽ phải chịu trách nhiệm. Nhưng ông cũng không cố thử tra hỏi ai. Nhìn nhanh qua khắp phòng họp của ban quản trị, ông nói: “Mọi người rõ ràng đã mệt và nên đi nghỉ một chút đi.” Phong thái thoải mái của ông đã có tác dụng. Nó khiến mọi người bình tâm trở lại. Lần đầu tiên trong tuần, các giám đốc cảm thấy tinh thần mình phấn chấn lên đôi chút.

“Đây chỉ là khó khăn tạm thời”, ông nói như thể đã biết mọi chuyện.

Sau đó, Buffett bước vào một phòng họp lớn để gặp gỡ tất cả quản lý của Salomon. Gutfreund lên tiếng trước tiên. Ông nói công ty đã rất may mắn khi được Buffett tiếp quản, và Gutfreund sẽ ủng hộ ông cũng như họ hết mình. Ông không biểu lộ cảm xúc gì – chỉ có chút thoảng qua của thái độ khinh thị cố hữu của ông trước đây. Ông không gây ra tội lỗi gì cả; vậy mà giờ ông phải ra đi. Leibowitz cho rằng lời chia tay khô khan của ông “cực kỳ buồn nản”. Richard Barrett, một nhân viên của bộ phận ngân hàng đầu tư, nói đó “rõ ràng là kiểu của John – làm cho một thời điểm xấu trở nên tồi tệ hơn nữa”. Không ai quên những lời cuối cùng của Guftreund. Ông nói: “Những lời xin lỗi chẳng nghĩa lý gì

cả.”

Sau mấy phút nghỉ giải lao, Buffett bước lên sân khấu, đối diện lần đầu tiên với toàn công ty. Họ đã chứng kiến công ty của mình phải khuỵu gối đầu hàng. Giờ đây, họ rất cần một người lãnh đạo, nhưng lại hoàn toàn không chắc chắn mình muốn được dẫn dắt tới đâu. Buffett tuyên bố với họ, Salomon Brother sẽ phải làm nhiều hơn là tuân thủ các qui định. Các tiêu chuẩn của ông sẽ chặt chẽ và nghiêm khắc hơn nhiều.

“Bất kỳ thứ gì, chưa cần nằm trên ranh giới mà chỉ cần ở gần ranh giới thôi cũng sẽ bị coi là sai phạm.”

Đó là một lời cảnh báo và cũng là một thách thức. Nó làm thức tỉnh trí nhớ đã ngủ quên về niềm tự hào đã tan biến từ lâu đối với công ty. Theo lời một nhân chứng được trích dẫn trên tờ Times phát hành vào ngày hôm sau, đó chính là điều mà họ muốn nghe.

Sau cuộc trao đổi với ngài Buffett, trong đó ông nói với các giám đốc rằng công ty sẽ phải tuân thủ pháp luật một cách chặt chẽ, tất cả như vỡ òa trong tiếng hoan hô ủng hộ người sẽ sớm trở thành chủ tịch của họ.

Chú thích:

[103] Eric Rosenfeld, một trong số các chuyên viên giao dịch của Meriwether, nói anh đã tận mắt chứng kiến vụ việc, và biết hai người tham gia là Meriwether và John O’Grady, một chuyên viên giao dịch kỳ cựu. Sau khi O’Grady liên tục thách thức Meriwether chơi với ông trong một ngày giao dịch bận rộn, Meriwether thách ông chơi một ván với tiền đặt cược là 1 triệu đô-la, “không khóc lóc.” Meriwether đánh bại O’Grady, trước một đám đông người xem. Theo Rosenfeld, vụ cá cược chỉ là chuyện đùa. Anh nói Gutfreund không có mặt. Tuy vậy, ông thường xuyên chơi trò Poker với các chuyên viên giao dịch khác, mặc dù với số tiền đặt cược nhỏ hơn. “Ông không bao giờ chơi vào giữa ngày làm việc cả”, Rosenfield nói. Về sau Michael Lewis, tác giả của Trò Poker Giả Dối, nói câu chuyện bắt nguồn từ lời kể của Meriwether “và một số người khác”. Cả Meriwether và Gutfreund đều bác bỏ câu chuyện của Lewis.

[104] Machiavelli là tác giả của Quân Vương, một cuốn sách nổi tiếng mô tả việc sử dụng các phương pháp tàn nhẫn và giả dối trong chính trị,

Chương 22: PHIÊN TÒA CỦA SALOMON

I – Khủng Hoảng

Tối thứ Sáu, Buffett cùng với Gutfreund và Strauss rời văn phòng của Salomon. Chiếc xe limousine đi ngoằn nghèo trong khu phố tài chính, cố gắng len qua biển người đang trên đường về nhà lúc giờ cao điểm. Ở Cục Dự trữ Liên Bang, Corigan chào đón họ một cách lạnh lùng. Nhấn mạnh rằng vai trò giao dịch đầu mối của Salomon đang lung lay, ông nói rõ rằng điều ông muốn không chỉ là làm sáng tỏ những gói thầu giả, mà công ty còn phải cải tổ một cách toàn diện. Ông đã chịu đựng đủ cái vẻ kiêu căng phách lối của Salomon rồi. Buffett xin thêm chút thời gian. Nếu không, chính ông rồi cũng sẽ phải ôm hận như một samurai thất bại mà thôi.

Vào buổi sáng hôm sau, Buffett cho triệu tập những người quản lý cấp cao của Salomon tại văn phòng của Watchtell Lipton. Nhìn họ một lượt – một số người ông chưa gặp bao giờ – ông lạnh lùng thông báo rằng ông có ý định chọn một trong số họ quản lý công ty.

Ông tuyên bố: "Tôi sẽ gặp từng người một trong các vị. Tôi sẽ hỏi tất cả các vị cùng một câu hỏi: 'Ai nên là người điều hành công ty này?'. Hãy đến gặp tôi theo thứ tự mà các vị muốn". Sau đó ông bỏ đi, bước vào căn phòng cạnh đó và đóng sập cửa lại.

Trừ hai lãnh đạo cao cấp, tất cả đều đề cử cùng một người. Maughan nói: "Tôi e rằng người đó sẽ phải là tôi."

Khi Buffett quay lại phòng họp, Lawrence Pedowitz, một đối tác của văn phòng luật Watchtell Lipton bắt đầu tóm tắt về vụ Mozer. Buffett hỏi về Meriwhether. Quan điểm chung cho rằng người đem lại lợi nhuận cao nhất cho Salomon không làm gì sai cả, nhưng do yêu cầu phải xóa bỏ bộ máy quản lý cũ và làm lại từ đầu, có thể ông ta sẽ phải ra đi. Sau đó, Buffett gặp riêng Meriwether. "JM" – nạn nhân bất đắc dĩ đầu tiên của vụ bê bối – đã xin từ chức.

Tối thứ Bảy, bối cảnh chuyển sang Christ Cella, một nhà hàng chuyên phục vụ các món thịt nướng đông đúc ở Bờ Đông của Manhattan. Buffett, Munger và Gutfreund đang ăn tối. Gutfreund nhiệt tình quảng cáo dịch vụ tư vấn miễn phí của mình. Buffett trân trọng trả lời rằng ông sẽ cần tất cả sự giúp đỡ có thể có. Ông Hoàng của Phố Wall nâng cốc chúc mừng cho đế chế mới.

10 giờ sáng Chủ nhật, bên ngoài tòa nhà Trung tâm Thương Mại Thế Giới. Các giám đốc chen chúc qua một đám các nhiếp ảnh gia để tiến thẳng tới phòng họp hội đồng quản trị ở tầng thứ 45. Nhưng các sự kiện đã diễn ra trước khi họ tới. Khi họ tập hợp lại xong thì các giám đốc được biết rằng Bộ Tài chính vừa ra lệnh cấm Salomon tham gia các cuộc đấu giá.

Cuộc họp hội đồng quản trị rất phân tán. Một giám đốc tham gia cuộc họp qua điện thoại từ nhà nghỉ trên núi McKinley. Người khác thì nghe điện từ bang Maine. Buffett liên tục chạy ra ngoài để nhận điện thoại từ các quan chức chính phủ, trong đó có Nicholas Brady, Bộ trưởng tài chính, Jeronne Powel, trợ lý Bộ trưởng, và Corrigan – những người lúc đó cũng đang ở trong một phòng họp cùng với chủ tịch Cục Dự Trữ Liên Bang Alan Greenspan. Buffett đề nghị các nhà thi hành luật hãy giữ thể diện cho công ty và ông nhắc nhở họ rằng bảng kết toán có quy mô khổng lồ 150 tỷ đô-la của Salomon bao gồm toàn tiền vay ngắn hạn. Hàng ngày, công ty cần một con số khổng lồ hơn 50 tỷ đô-la để đảo nợ, trong đó có tới 1 tỷ đô-la chỉ được đảm bảo bằng cái tên Salomon – thứ đang mất dần uy tín. Nếu không thể đảo nợ, công ty sẽ phải thanh lý tài sản. Vào chính thời điểm này, Watchtell Lipton cũng đang chuẩn bị hồ sơ xin phá sản. Mặc dù bây giờ đang là buổi sáng ở New York, nhưng chỉ còn vài giờ nữa là đến giờ mở cửa thị trường ở Tokyo. Buffett e rằng việc Bộ Tài chính gạt bỏ Salomon sẽ dẫn đến một cuộc khủng hoảng vốn ở văn phòng của họ tại Nhật Bản và, cuối cùng là sự sụp đổ của toàn bộ công ty. Ông cần một số bằng chứng để công chúng thấy rằng Salomon – hoặc Buffett – đang có được sự tin tưởng của Chính phủ.

Trong khi đó, tin tức về việc Salomon bị tước quyền đã lan truyền đi nhanh chóng qua điện tín, các nhân viên tràn đến sàn giao dịch, giống như các thành viên trong gia đình đợi chờ những nghi thức cuối cùng của một người họ hàng trước khi ra đi. Eric Rosenfeld, chuyên viên giao dịch trái phiếu,

Lawrence Hilibrand, chuyên viên buôn bán chênh lệch giá ăn lương 23 triệu đô-la, và McIntoch đều đang xem xét các lựa chọn để có thể huy động vốn khẩn cấp. Maughan đang nói chuyện với phía Nhật. John Macfarlane, thủ quỹ 37 tuổi, vừa mới kết thúc cuộc thi thể thao 3 môn phối hợp, đã chạy đua đến văn phòng. Anh cố gắng ước lượng xem Salomon sẽ cần bao nhiêu tiền mặt trong những ngày sắp tới. Bên trên phòng giao dịch rộng lớn, bộ ba đồng hồ điện tử đếm từng giây thời gian ở New York, London và Tokyo. Macfarlane nói: "Nó giống như cả cuộc đời bạn đang lướt qua trước mặt vậy."

Trong phòng họp Hội đồng, Gutfreund đã từ chức, và Buffett đã kiểm soát mọi thứ. Ông không còn hài hước nhưng vẫn điều khiển cuộc họp với sự điềm tĩnh thông thường và ý thức rõ ràng về mục đích cần đạt được. Dwayne Andreas, một giám đốc, cảm thấy vô cùng trân trọng việc Buffett đã đầu tư rất nhiều tiền riêng của ông vào Salomon. Một giám đốc khác cảm thấy phấn chấn chút ít vì dù sao Buffett cũng quen biết các viên chức chính phủ trên phương diện cá nhân. Do nhiều nguyên nhân khác nhau, tất cả các giám đốc đều tin tưởng rằng Buffett là người duy nhất có sự tổng hợp các lợi thế về danh tiếng, nguồn lực tài chính, kinh nghiệm và nội lực để cứu công ty của họ. Tất cả kinh nghiệm của ông – đặc biệt, thói quen ra những quyết định một cách độc lập của ông – dường như đều là để chuẩn bị cho thời điểm này.

Nhưng Buffett lại không chắc chắn rằng ông muốn làm công việc này. Nếu Salomon vẫn còn trong danh sách đen của Bộ Tài chính thì Buffett sẽ chỉ là người làm dịch vụ tang lễ cho Salomon mà thôi. Munger kịch liệt khuyên can Buffett không nên chấp nhận một nhiệm vụ như vậy.

Đến trưa, Bộ trưởng Brady gọi. Khi Buffett chạy ra khỏi phòng họp Hội đồng, Munger đã cằn nhằn: "Anh có điên mới nhận việc này."

Brady đang ở nhà nghỉ mùa hè của ông ta ở Saratoga, nơi ông đang cố gắng đánh giá thiệt hại mà thị trường sẽ phải gánh chịu nếu để công ty lớn nhất của Phố Wall sụp đổ. Buffett thì nhận cuộc gọi ở một căn phòng nhỏ cạnh phòng họp với những chiếc lọ sứ cổ và tường màu hoa oải hương. Ông điểm lại những thay đổi tại Salomon: Mozer bị sa thải, Gutfreund và Strauss từ chức; những qui trình cụ thể được áp dụng để ngăn ngừa sự việc tái diễn. Thêm vào đó, Buffett đưa ra lời hứa với tư cách cá nhân rằng ông sẽ thanh lọc công ty liên tục từ đầu đến cuối.

Tôi nói với ông ta rằng sẽ có những ràng buộc khiến tôi phải chịu trách nhiệm về công ty trong tương lai… Và rằng chúng tôi đang lên kế hoạch cho một tương lai rất khác so với quá khứ.

Buffett thêm vào, còn nếu Bộ Tài chính vẫn quyết định bỏ rơi Salomon thì việc ông trở thành đảm nhận chức vụ chủ tịch có thể sẽ chẳng còn ý nghĩa gì.

Brady hiểu rằng Buffett vừa đưa ra một lời cảnh báo cho tương lai, nhưng bản năng mách bảo ông rằng Buffett không phải là người dễ bỏ cuộc. Ông tự nhủ: "Ông ta chưa bao giờ từ bỏ bất kỳ vụ đầu tư nào của mình trước đây."

Brady không lo sợ lắm về viễn cảnh sau khi Salomon sụp đổ.

Hệ thống tài chính đã vượt qua Ngày Thứ Hai Đen tối, sự sụp đổ của Drexel, và những cuộc khủng hoảng tương tự. Brady nghĩ thầm: "Không ai lớn hơn Chính phủ Mỹ cả."

Nhưng Brady, tất nhiên, biết rõ Buffett. Ông chính là Nick Brady, người khi còn đang theo học thạc sỹ quản trị kinh doanh ở Harvard – đã viết luận văn về doanh nghiệp gia đình mình, công ty Berkshire Fine Spinning. Mặc dù, ông đã bán cổ phần của mình trước Buffett. Nhưng hơn ai hết, ông biết rõ Buffett đã làm gì với cổ phiếu của công ty kể từ lúc đó. Trong những năm gần đây, Brady có gặp gỡ Buffett tại các buổi tiệc tối ở nhà Katharine Graham và cũng như chính bản thân Graham, anh đôi khi gọi cho Buffett để "kiểm tra thực tế". Và mặc dù nhún vai gạt sang một bên những gì ông ta xem chỉ là một vài tiểu xảo của Buffett, Brady tin tưởng mạnh mẽ vào lời hứa sẽ thanh lọc Salomon Brothers của ông. Cuộc gọi kết thúc mà không có kết luận cuối cùng.

Cuộc họp hội đồng quản trị tạm ngưng đến giữa buổi chiều, trong khi Buffett đi tới hội trường để họp báo. Ngay khi rời khỏi phòng họp hội đồng, ông đã túm lấy Deryck Maughan. Ông nói với một cái gật đầu tán thưởng: "Anh sẽ là người đó. Salomon, người khổng lồ của những chuyên viên giao dịch ở Phố Wall, giờ đây sẽ nằm trong tay của một người đến từ miền Trung Tây nước Mỹ, đã từng đề xuất

thuế suất 100% cho những giao dịch ngắn hạn và một thời là viên chức trong chính phủ Anh.

Buffett tự giới thiệu mình và Maughan với báo giới, ông giải thích rằng mình sẽ chỉ là chủ tịch tạm thời, không lương – và chỉ trong một thời gian, cho đến khi Salomon thoát ra khỏi cuộc khủng hoảng hiện nay. Sau đó ông đưa ra một số tin tốt lành: Brady vừa mới thay đổi lại quyết định của mình và tuyên bố rằng Salomon có thể bỏ thầu ở các cuộc đấu thầu của Bộ tài chính, tuy rằng nó mới chỉ được dùng tài khoản của công ty chứ không được đấu giá thay mặt khách hàng. Đây là một sự ân xá nhỏ nhưng cực kỳ quan trọng.

Để làm mềm lòng những người tra hỏi của mình, Buffett nói ông đã sẵn sàng trả lời các câu hỏi của phóng viên và sẽ cố "làm theo cách của một người chưa bao giờ phải đến gặp luật sư". Buffett mới chỉ biết những nét chính của vụ bê bối. Nhưng khi trả lời các câu hỏi, ông đang ở đúng môi trường của mình, dí dỏm và linh hoạt, như ông ở các cuộc họp thường niên. Khi thì ăn năn hối lỗi, khi thì khiển trách nhẹ nhàng. Buffett đã vạch sẵn chiến lược. Ông muốn xin lỗi về những việc đã xảy ra, nhưng cũng muốn tách chúng khỏi tương lai.

PHÓNG VIÊN: Tôi tò mò muốn biết ông đã đọc quyển Người Chơi Bài Poker Giả Dối chưa?

BUFFETT: Tôi đọc nó từ rất lâu rồi.

PHÓNG VIÊN: Ông có bình luận gì không?

BUFFETT: Không! Tôi chỉ muốn đảm bảo chắc chắn là nó sẽ không có lần tái bản thứ hai.

Câu hỏi cấp bách nhất là liệu văn hóa của Salomon có phải là nguyên nhân của cuộc khủng hoảng này và Mozer có phải chỉ là một triệu chứng. Buffett nói nhìn chung Salomon là một doanh nghiệp có danh dự. Công ty không "liên tục thực hiện những hành động tội phạm bằng bất kỳ cách nào và dưới bất kỳ hình thức nào". Tuy vậy, ông công nhận rằng động cơ thúc đẩy các nhân viên phạm sai lầm còn chưa được xác định, và văn hóa có thể đóng góp một phần. Ông thừa nhận: "Tôi không nghĩ rằng một chuyện tương tự có thể xảy ra trong một tu viện."

Những trao đổi nhạy cảm nhất liên quan đến Gutfreund. Buffett tuyên bố rằng sự im lặng của Gutfreund về vụ Mozer là "không thể giải thích và không thể tha thứ được". Nhưng mặt khác, ông không phủ nhận những lời ca ngợi trong quá khứ về tính cách của bạn mình.

PHÓNG VIÊN: Ông có nghĩ là mình đã đánh giá sai John Gutfreund, và ông có cảm thấy hối tiếc vì đã đầu tư vào Salomon Brothers không?

BUFFETT: Câu trả lời cho cả hai câu hỏi đó là "Không".

Ba giờ trình diễn của Buffett trôi qua êm đẹp. Cuộc họp báo kết thúc, ông tạt vào căn phòng có các ủy viên hội đồng quản trị và truyền đạt một thông điệp rõ ràng: "Deryck sẽ là người điều hành công ty, vì vậy đừng gọi cho tôi. Ông sẽ chỉ quyết định ai được thăng chức và ai bị sa thải. Không có gì để nói thêm nữa – tạm biệt."

Sau đó, ông đi tới khách sạn Marriott nằm ngay kế bên. Trong một ngày Buffett đã tiếp xúc với các nhân viên thi hành luật, giới báo chí, các ủy viên hội đồng quản trị và nhân viên công ty. Việc cứu Salomon sẽ đòi hỏi ông phải thỏa mãn tất cả các bên – và ông cũng phải làm hài lòng cả các khách hàng của công ty và các chủ nợ nữa. Trong lịch sử cận đại, không một ngân hàng đầu tư nào phải vật lộn trong một cuộc khủng hoảng như vậy mà lại có thể xoay sở để tồn tại được.

II – Thời kỳ chiến tranh

Tờ Wall Street Journal ra ngày thứ Hai đã viết: "Đối với Salomon, thời kỳ khó khăn nhất mới chỉ bắt đầu". Người ta có thể hỏi tại sao mọi việc mới chỉ bắt đầu. Tội phạm đã bị chặn đứng, kẻ phạm tội thì đã ra đi. Vậy mà tờ báo này lại chứng minh được rằng điều nó nói là đúng. Ở Washington, các quan chức chính phủ cam kết sẽ tiến hành một vụ điều tra toàn diện. Các khoản nợ của Salomon bị hạ cấp tín nhiệm và như vậy, được cho là có mức độ rủi ro cao hơn rất nhiều. Công ty vẫn bị phong tỏa trên thị trường thương phiếu công ty. Và càng ngày càng có nhiều khách hàng – Connecticut, Massachussetts, Hệ thống Hưu trí Công cộng California, và Ngân hàng Thế giới – gạch Salomon khỏi danh sách giao dịch của họ. Nếu xem xét những vấn đề này độc lập với nhau thì chúng chỉ là những chi

tiết thoáng qua, không đủ làm ảnh hưởng đến cục diện chung. Nhưng khi gắn kết lại với nhau, chúng dệt thành một hố đen khổng lồ. Nghĩa là, một vụ "tai tiếng" đang trở nên ngày một tồi tệ hơn, và nó đã biến công ty của Gutfreund thành kẻ bị tất cả mọi người xa lánh.

Buffett phản công lại trên nhiều mặt trận.

Sáng sớm thứ Hai, ông phân phát số điện thoại nhà riêng của mình cho những quản lý cao cấp của Salomon, cùng với một bức thư chỉ thị họ gọi cho ông khi thấy bất kỳ dấu hiệu nào của các hành vi sai trái tiếp theo. Mặc dù chủ yếu chỉ mang tính tượng trưng, nhưng đây thực ra lại là một động thái đơn giản, rõ ràng và có ảnh hưởng mạnh mẽ. Phần lớn các giám đốc điều hành đều không muốn có người gọi điện thoại đến nhà riêng của họ.

Cũng trong ngày hôm đó, ông và Munger đến gặp Richard Breeden, chủ tịch của SEC, cơ quan đứng đầu trong vụ điều tra Salomon. Breeden, một quan chức thuộc phe diều hâu, đang cố gắng mở rộng phạm vi quyền lực của SEC trên thị trường trái phiếu chính phủ. Để lấy tiếng là người cương nghị, ông đã cảnh báo những vị khách đến thăm là ông sẵn sàng "đào xới cả bãi biển chỉ để tìm một hạt cát nhỏ".

Buffett tuyên bố dứt khoát: "Hãy gọi cho chúng tôi khi bất kỳ ai trong công ty không cho ông những thứ mà ông muốn. Ông sẽ có một người khác thay thế ngay trong vòng 20 phút."

Breeden đã rất ấn tượng.

Trở về New York, Buffett tiến hành các bước tiếp theo để huy động tiền mặt cho công ty. Salomon tăng tỷ lệ lãi suất đánh vào các nhân viên giao dịch khiến họ buộc phải bán bớt chứng khoán mà mình đang nắm giữ đi. Đến cuối tuần đầu tiên, tính thanh khoản của các tài sản trong công ty đã tăng lên đáng kể.

Sau đó Buffett yêu cầu Feuerstein, cố vấn trưởng dưới thời Gutfreund, từ chức. Ông khẩn nài Robert Denham, một cộng tác của văn phòng luật Munger Toller ở Los Angeles, thôi việc ở đó và tới thay thế Feuerstein. Denham là con người cực kỳ liêm khiết, đã làm luật sư cho Buffett trong các vấn đề của Berkshire trong vòng 15 năm qua. Buffett nói: "Bob, tôi thực sự cần anh.." Deham cảm thấy mình không thể từ chối ông.

Nỗi lo sợ lớn nhất lúc này là Cục Tư Pháp có thể truy tố công ty trước pháp luật. Buffett biết rằng Salomon sẽ không thể hoạt động được nếu nó phải chiến đấu chống lại một vụ kiện, và ông cũng tính toán rằng công ty sẽ gần như sụp đổ hoàn toàn nếu nó bị kết luận là có tội (nhiều quỹ ủy thác tín dụng bị cấm kinh doanh với các công ty từng có tiền sự; và kể cả khi được cho phép, cũng có ít cơ quan làm điều đó). Vậy là chỉ còn lại một hy vọng: hợp tác thật tốt với Chính phủ để may ra bên Tư pháp sẽ ban cho công ty một lệnh ân xá. Watchtell Lipton suy luận rằng đây là "khả năng ít thành công". Chính phủ hiếm khi bỏ qua cơ hội khởi tố một trường hợp đã quá rõ ràng như vậy.

Nhưng đây lại là chiến lược duy nhất Buffett có thể theo đuổi. Theo bản năng, ông lùi bước để tránh không phải đối đầu. Hơn nữa ông lại còn rất xuất sắc trong việc giành chiến thắng mà không cần có giao tranh. Ông cũng không cố gắng thuyết phục ai cả; ông chỉ làm họ nguôi giận và hợp tác. Ông biết chắc một điều mà mọi người phải mất rất nhiều thời gian mới nhận ra, đó là nếu bạn kiên nhẫn thể hiện thiện ý thì rồi bạn sẽ được nhận lại điều tương tự. Đó là cách ông khiến Kay Graham tín nhiệm ông, Stan Lipsey đi Buffalo để cứu tòa báo của ông, và SEC từ bỏ việc điều tra Blue Chip. Giờ đây ông lại phải hợp tác với những người đang điều tra Salomon, tỏ ra hết sức thiện chí với các ủy viên công tố, và thực sự giúp đỡ bên Tư pháp trong quá trình chứng minh những lý luận của họ. Ông phải thừa nhận rất công khai trách nhiệm cá nhân đối với vụ bê bối– để cho thấy vết nhơ không những đã được rửa sạch mà công ty còn hối tiếc một cách chân thành và sâu sắc về sự việc đó.

Các yếu tố chính trị cũng liên quan mật thiết đến sự việc, và nó đang đặc biệt thù địch. Từ những vụ bê bối trước, và vì cuốn sách Ván bài Poker Giả Dối, công chúng đã tin rằng toàn bộ công ty Salomon đã thối nát và sa đọa. Hơn nữa, những nhân viên thi hành pháp luật và nhiều thành viên Quốc hội Mỹ, những người đang phải gánh chịu nỗi xấu hổ vì đã ngủ quên trước các vụ bê bối xảy ra với các quỹ tiết kiệm và cho vay, giờ đây nhận thấy vụ của Salomon là một cơ hội để họ thể hiện sự "nghiêm khắc" của mình. Trước khi sự việc trở nên rõ ràng họ đã thể hiện thái độ rất giận dữ rồi. Dân biểu J.J. Pickle, một người theo đảng Cộng hòa ở Texas đang phụ trách giám sát vụ điều tra Salomon, thậm chí còn đưa

ra lời tuyên bố: "Tôi chỉ sợ đây không phải là con tầu duy nhất đang đi lệch hướng, mà sự thối nát thật sự vẫn còn đang ở phía trước." Ở SEC, Breeden xử lý vấn đề của Salomon như một màn diễn lại của vụ Dresel, và đã vội vàng đưa ra 135 trát đòi hầu tòa và giấy đề nghị cung cấp thêm thông tin.

So sánh với Boenky hoặc Millen, dĩ nhiên vụ của Mozer chỉ là trò vặt vãnh. Nhưng việc anh ta dám thách thức trắng trợn cả Bộ Tài chính Liên bang chính là bức tranh thể hiện sự ngạo mạn của Phố Wall – và sự ngạo mạn, còn hơn bất kỳ hành động phạm tội cụ thể nào, là điều làm công chúng nổi giận. Trên một phương diện nào đó, Salomon đã thể hiện rằng mình là kẻ kiêu ngạo nhất. Gedale Horowitz, một quản lý cấp cao lâu năm tại Salomon viết: "Chúng tôi đã chơi đùa với trái phiếu của Chính phủ Mỹ. Ngay đến Milken cũng không làm như vậy."

Khi mùa hè sắp trôi qua, quanh Washington vẫn đầy rẫy những tiếng xì xào về "vụ bê bối Salomon" theo cách riêng của nó. Dân biểu Markey đã mở một phiên điều trần trong hai ngày sau ngày Quốc tế Lao Động và đặt Buffett ở vị trí nhân chứng quan trọng. Thượng Viện cũng đã lên lịch để điều trần một tuần sau đó.

Bell, người vận động hành lang ở thủ đô của Salomon, đã khôn ngoan đưa Buffett đến gặp trước một vài vị sẽ tham gia thẩm vấn. Một vài người trong số họ đưa ra những câu hỏi khó về sự thiếu sót của ban quản trị Salomon trong nhiệm vụ giám sát hoạt động của mình. Đương nhiên là Buffett chỉ khiêm tốn đáp lời rằng ông ước là giá mà lúc đó ông để ý nhiều hơn đến vấn đề này. Ông tỏ ra rất nhún nhường và thành khẩn – một sự khôn ngoan chết người. Ông khiến họ nhớ ra rằng ông cũng là con trai của một nghị sĩ, và đem việc ông tự đẩy mình vào hoàn cảnh khó khăn ra cho họ làm trò cười.

Ông thẳng thắn thừa nhận rằng Salomon đã sai lầm và thuyết phục những người thi hành luật rằng ông đứng về phía họ. Sau khi gặp Buffett, thượng nghị sĩ Jake Garn quay sang một phụ tá của ông và nói: "Anh biết đấy, chúng ta không nên để bị mất bình tĩnh."

Cũng chẳng hại gì khi Buffett thân thiện với một số nhân vật chính, như là Ngài chủ tịch Markey chẳng hạn. Và lại càng không hề hấn gì khi, không giống với những doanh nhân khác, ông không bao giờ lên lớp Quốc Hội về những mặt trái của các bộ luật – Buffett tin tưởng vào chính phủ, và ông đã nói vậy từ trước đó rất lâu.

Sách lược thường hay được dùng ở các buổi điều trần tại Quốc hội là ném lựu đạn vào nhân chứng. Nhưng các thượng nghị sĩ lại tỏ ra vô cùng thận trọng với Buffett. Bất chấp khoản đầu tư 700 triệu đô-la của ông vào Salomon, họ nhìn nhận ông như một nhân vật không đến từ Phố Wall mà là một vùng quê nào đó. Bell ghi nhận: "Đến một nửa trong số chúng tôi đã nghĩ Omaha là một thị trấn ở vùng nông thôn."

Bell, người đã dành nhiều thời gian chuẩn bị các câu hỏi cùng Buffett, đã vô cùng sửng sốt trước sự am hiểu của ông về Washington. Ông nghĩ là Buffett phức tạp hơn so với hình tượng kiểu Rousseau mà ông thể hiện nhiều.

Ông ấy rất vui vẻ và ôn hòa. Ông ấy không bao giờ gắt gỏng. Nhưng tôi lại có cảm tưởng ông ấy là một người Yankee cũ kĩ của vùng New England – người đi theo những khuôn phép đạo đức từ thế kỷ XVIII, trong đó thành công trong kinh doanh được coi là dấu hiệu được Chúa trời ban ơn. Không có sự lập lờ nước đôi trong quan niệm đạo đức. Không có chỗ cho những tình cảm ủy mị. Ông luôn làm điều ông muốn, theo một cách vô cùng logic. Ông không sợ nói "không". Con người này không hề khoe khoang tự phụ. Cũng có những mâu thuẫn trong con người ông, nhưng những thứ đó rất khác biệt. Ông là một thể thống nhất – nhưng là một thể thống nhất rất phức tạp.

Một cuộc điều trần, cũng như một phiên tòa xử án, sẽ có nhiều việc phát sinh bất ngờ. Và bất kỳ sai sót nào xảy ra đều không có cơ hội thứ hai. Thậm chí trước khi cửa mở vào buổi chiều ngày 4/9 tiết trời oi ả đó, một đám đông đã tụ tập ở hành lang tòa nhà văn phòng Raybun của Hạ Viện. Sau đó, các phóng viên, những người vận động hành lang và những người đến xem cùng nhau lao vào phòng 2123. Họ chiếm các chỗ ngồi và đứng đầy cả lối đi – trong chính căn phòng mà Micheal Milken đã viện đến điều thứ Năm trong hiến pháp để bào chữa cho mình. Trước hàng ghế đầu đầy các đồ trang bị kỹ thuật của phóng viên – các máy quay truyền hình với đèn pha bật sáng choang, máy ghi âm và máy ảnh. Khán giả nhận ra Buffett mặc một bộ vét màu tối, ngồi ở bàn nhân chứng còn Katherine Graham thì

ngồi ngay hàng ghế đầu tiên. Bước vào phần mở đầu, các thượng nghị sĩ làm bùng lên sự giận dữ, tạo nên một hoạt cảnh rất đáng chú ý trên truyền hình: Với thái độ coi thường một cách ngạo mạn… người dân Mỹ… đã bị lừa đảo bởi một vài tên nhân viên giao dịch tham lam… Ivan Boesky… Michael Milken… văn hóa tài chính của chúng ta… những vụ việc nhục nhã này…

Thượng Nghị sĩ Jim Slattery nói với nhân chứng: "Buffett, ông sẽ có cơ hội để phục vụ những người đóng thuế trên đất nước này… và tôi rất hài lòng là ông đã nhanh chóng sa thải những nhân vật quản lý cao cấp trong công ty mình, những người phải chịu trách nhiệm… Và tôi chỉ hy vọng rằng trong tương lai chúng ta sẽ không bao giờ phải biết đến bất kỳ một thỏa thuận tốt đẹp nào đối với những kẻ vừa bị sa thải này nữa… theo tôi, những kẻ phải chịu trách nhiệm đó không xứng đáng được nhận bất kỳ thứ gì của Salomon Brothers, không một đồng xu tiền đền bù thôi việc, không một đồng xu tiền thưởng dưới bất kỳ hình thức nào, và không một đồng xu để thuê luật sư bảo vệ chúng, không… không gì cả ngoài việc đánh bật chúng ra khỏi Salomon Brothers, và ra thẳng ngoài đường…"

Sau khi đã "lên án" rồi "treo cổ" chế độ cũ, họ vội vã khen ngợi chế độ mới: "Ngài Buffett, tôi muốn chúc mừng Ngài… Ngài là một người đàn ông chính trực không cần bàn cãi… Ngài Buffett… người đã đi theo con đường thẳng thắn và trung thực…"

Nghị sĩ Peter Hoagland, đến từ Omaha, đứng lên giới thiệu người hàng xóm của mình: "Một người đàn ông điển hình của chúng tôi, lớn lên và trưởng thành ở vùng Trung Tây. Ông vẫn tiếp tục sống ở ngôi nhà trên con phố có hàng cây yên tĩnh ở Omaha… Ông vẫn tự làm quyết toán thuế cho chính mình…"

Buffett vừa đi vừa chạy lên trên bục, theo sau bởi hai chục nhiếp ảnh gia và nhà quay phim. Ông bắt tay chủ tịch Markey, và cái bắt tay ấy vang lên rôm rả như tiếng ve sầu kêu mùa hè. Dáng người ông giờ đây đã đẫy đà hơn, bụng hơi phệ. Cặp lông mày dướn cao sau gọng kính, và tóc thì đã muối tiêu. Ông nói bằng giọng hơi run run vì xúc động, được che đậy bởi tiếng cười mang đầy vẻ lo lắng.

Đó là lần đầu tiên Norma Jean Thurston (hay còn được gọi là "Tóc Nhuộm") nhìn thấy Buffett kể từ thời trung học phổ thông. Mặc dù là qua máy quay, bà vẫn nhận ra ngay lập tức phong cách rất riêng và sự dí dỏm của ông. Harry Beja, bạn của ông ở trường Wharton, đã xem phiên điều trần được truyền hình trực tiếp từ Mexico, nơi Beja đã trở thành một doanh nhân thành công. Beja nhận ra "tinh thần tươi sáng" của Buffett. Nhưng cứ nghĩ đến sự rụt rè trước đây của bạn mình, ông lại chau mày lo lắng.

Buffett ngồi trên ghế nhân chứng, đối diện với các thành viên hội đồng thẩm vấn. Khi ông bắt đầu nói, tay trái ông vung lên một cách quyết đoán:

Tôi muốn bắt đầu bằng việc xin lỗi vì những hành động đã đưa tất cả chúng ta tới đây hôm nay. Đất nước này có quyền mong đợi các qui định và luật pháp phải được tuân thủ. Và ở Salomon, một vài trong số đó đã bị vi phạm.

Sự thẳng thắn trong lời xin lỗi của ông sẽ còn được nhớ đến rất lâu, hơn tất cả những lời xin lỗi khác. Những ông trùm của Phố Wall đều đã từng xuất hiện trước Quốc Hội kể từ khi J.P. Morgan Cha dám lên tiếng thách thức trong các phiên điều trần Pujo từ năm 1912. Nhưng kể từ đó cho tới ngày nay, chưa từng có ai nói lời xin lỗi.

Hàng loạt ống kính máy ảnh kêu lách cách. Buffett lên tiếng biện hộ cho tám nghìn nhân viên của Salomon, hầu hết họ đều "làm việc chăm chỉ, có năng lực và rất trung thực". Ông hứa những biện pháp mới sẽ đảm bảo sự tuân thủ pháp luật. Nhưng, cuối cùng, ông cũng thừa nhận " tinh thần tuân thủ quan trọng bằng hoặc còn hơn cả lời nói". Nói về viễn cảnh mà ông tưởng tượng ra cho một Salomon mới, Buffett dùng tới một trong những hình ảnh sống động, thể hiện chúng một cách sôi nổi như thể không phải ông đang ngồi trên bục nhân chứng mà là phòng khách của từng người dân Mỹ.

Tôi muốn nhân viên của Salomon tự hỏi mình xem họ có muốn bất kỳ hành động cố ý nào của mình xuất hiện trên trang nhất của tờ báo địa phương vào ngày hôm sau, và được vợ chồng, con cái và bạn bè họ đọc được hay không. Nếu họ trả lời được câu hỏi này thì sẽ không cần phải run sợ trước thông điệp này của tôi làm mất tiền của công ty thì tôi còn thông cảm; chứ làm mất dù chỉ một chút danh tiếng của công ty thôi thì tôi sẽ không tha thứ.

Việc Buffett nhấn mạnh vào danh tiếng bỗng nhiên làm người ta nhớ lại những lời khai của Morgan khi ông tuyên bố rằng chính nhân cách – chứ không phải tiền – mới là cơ sở của tín dụng. Nhưng sự trùng hợp chỉ dừng lại ở đó. Dù gì đi nữa thì Morgan cũng vẫn là chuẩn mực của Phố Wall. Còn Buffett thì khác. Ông đã tạo dựng cơ đồ của mình từ thị trường chứng khoán nhưng lại được ca tụng là thuốc giải độc chống lại sự thái quá trên Phố Wall. Salomon khó có thể tìm thấy một người Mỹ còn sống nào khác mang cả hai thái cực này.

Phiên điều trần, cũng như hoạt động theo sau đó ở Thượng Viện, diễn ra êm ả lạ thường. Hóa ra các tiểu ban đều đã để dành đạn để tấn công chính những người thừa hành pháp luật. Như vậy, Cục Dự Trữ Liên Bang đã biết tất cả mọi chuyện trong suốt thời gian vừa qua? Có đúng không ngài Corrigan?

…Khi Buffett rời khỏi phòng họp của Ủy ban điều trần Hạ Viện, ông đã bị một đám đông các phóng viên bám theo. Nhưng ông trốn vào xe limousine, đi về hướng tòa soạn tờ Washington Post.

Những “quản lý bị sa thải của Salomon đã không bị đá ra ngoài đường. Người ta thu xếp cho Gutfreund và Strauss một văn phòng và cả một người thư ký ở một tầng trống không tại trụ sở chính trước kia của Salomon. Công ty cũng đã trả các chi phí pháp lý cho họ.

Buffett gọi cho Gutfreund một vài lần kể từ khi ông nhận chức. Một cộng sự của Gutfreund nói: “Tôi nghĩ là ông ấy tốt bụng – hãy nói với John rằng ông không xem John là kẻ cặn bã”. Nhưng vào ngày trước phiên điều trần ở Hạ Viện, Gutfreund, người rất coi trọng các nguyên tắc, đã đề nghị hai người ngừng liên hệ.

Một ngày sau phiên điều trần, các giám đốc của Salomon họp mặt ở New York. Buffett đem chủ đề các khoản bồi thường cho Gutfreund và các cựu lãnh đạo khác ra bàn luận. Với những lời của Dân biểu Slattery vẫn còn sang sảng bên tai, hội đồng đã quyết định cắt các khoản bồi thường do chấm dứt đơn phương hợp đồng, tiền thưởng, chi phí pháp lý, chỗ trong văn phòng, thư ký và cả bảo hiểm y tế – tất cả mọi thứ. Gutfreund cam chịu, và ông nói với các bạn bè rằng ông hiểu là Buffett chỉ đang cố cứu công ty. Khi một đồng nghiệp gọi để hỏi xem ông thế nào, Gutfreund đã nói: “Anh phải tránh xa tôi ra – anh và cả công ty nữa.”

Trong khi đó, Buffett làm việc trong văn phòng của Gutfreund trước đây, với người thư ký cũ của ông luôn đứng bên cạnh chờ đợi mọi mệnh lệnh. Ông ngồi tại chiếc bàn gỗ ôliu từ Ý cùng với tầm nhìn trải rộng ra tận sông Hudson và sông Đông của người bạn. Nhưng ông lại cảm thấy lạc lõng và căng thẳng.

Vào các buổi chiều thứ Sáu, ông bồn chồn ngồi đợi chiếc máy bay Indefensible yêu thích của mình,, biết rằng khi ông hạ cánh ở Omaha, Astrid và gia đình sẽ đợi ông ở đó. Buổi tối, trong không gian thoải mái ở nhà hàng thịt nướng, nơi người đánh đàn đã chơi những bản nhạc từ rất lâu và mọi người không ai biết gì về tài chính, ông sẽ thư giãn bằng cách kể lại những câu chuyện thú vị về tuần làm việc của ông ở Phố Wall.

Điều khiến công việc ở Salomon trở nên căng thẳng nhất với Buffett là ông luôn phải đấu tranh với nhiều thế lực bên ngoài. Ông phải cam kết hết lần này sang lần khác với các chủ ngân hàng, các cơ quan đánh giá tín dụng, các nhà đầu tư, và báo giới. Ông không thể kiểm soát mọi việc Salomon, như ông đã làm với Berkshire. Ông nói một cách châm biếm với một người bạn: “Nó giống như chờ đợi cái chân còn lại trên mình một con rết rơi xuống.”

Đây là một trong những lần hiếm hoi Buffett gặp khó khăn với giấc ngủ. Người thân lo lắng cho ông, biết rằng ông lúc nào cũng muốn dính chặt với những thứ thân thuộc và tránh xa những gì xa lạ. Ngoại trừ thời gian khi Susie phải phẫu thuật, Munger chưa bao giờ thấy ông khốn khổ như vậy. Rick Guerin, người đã cứu Buffett trong lần tai nạn đi thuyền, nói “mọi người không hiểu được món quà ông đã tặng cho Salomon Brothers lớn đến mức nào đâu”. Một người bạn thân khác, ít ủy mị hơn thì nói: “Warren rất giỏi trong thời bình. Chúng ta hãy xem ông có giỏi trong thời chiến hay không.”

Buffett là một chiến binh bất đắc dĩ, nhưng ông lại có những phẩm chất của một vị tướng tài giỏi như sự tự tin, tầm nhìn xa trông rộng, khả năng tập trung tuyệt độ vào mục tiêu, và đặc biệt tài năng trời phú trong việc làm lan truyền tất cả những điều đó tới binh sĩ của mình. Giờ đây ông sẽ phải vận dụng hết mức những phẩm chất ưu việt ấy.

SEC muốn Salomon lật lại báo cáo của Wachtell Lipton, chứng cứ nguy hại nhất trong vụ này, nhưng giống như bất kỳ thông tin nào giữa thân chủ và luật sư của mình, báo cáo này được miễn khỏi trát hầu tòa.

Các luật sư của Salomon yêu cầu Buffett từ chối. Đó là điều bất kỳ luật sư nào ở Mỹ cũng sẽ khuyên thân chủ của mình. Theo Bell, các luật sư nói: “Chúng ta sẽ có nghĩa vụ pháp lý. Chúng ta không thể thừa nhận chuyện này. Đó sẽ là một cơn ác mộng.”

“Tôi không muốn nghe những thứ ấy”, Buffett đáp lại. Ông không quan tâm đến những trách nhiệm dân sự – tiền có thể kiếm lại được. Trong đầu ông, những vấn đề pháp lý còn ít quan trọng hơn nhiều so với việc ông phải giữ lời hứa đối với Cục Dự trữ Liên bang.

Buffett nói tiếp: “Chúng ta phải làm vậy. Chúng ta đã làm sai. Chúng ta sẽ cho họ thấy chúng ta đã làm sai như thế nào. Chúng ta đã ký vào giấy phạt rồi.”

Sau đó ông quay sang Bell. Ông muốn ông ta sa thải tất cả những cố vấn chính trị đã được Salomon thuê.

“Chúng ta có thể nói về việc đó không?”

“Chắc chắn là được rồi.”

Bell giải thích rằng các cố vấn này là tay trong của Beltway với hiểu biết sâu sắc về chính trị. Salomon có thể sử dụng chuyên môn của họ.

Buffett nói: “Điều anh nói có chỗ đúng. Nhưng đây là việc chúng ta sẽ làm.”

Vậy là các cố vấn ra đi. Buffett ghét những kẻ “bon chen xã hội” theo kiểu chuyên nghiệp này. Họ sẽ làm lu mờ thông điệp lớn mà một chàng hiệp sĩ như ông muốn tự mình chuyển tải.

Việc làm này, và trên thực tế, tất cả các động thái khác của Buffett đều là nhằm có được sự khoan hồng từ phía các cơ quan pháp luật. Ông chỉ đạo Salomon dừng giao dịch với Marc Rich, một nhà buôn bán dầu lửa đang có những dấu hiệu mờ ám. Ông ngưng tặng quà cho các nhân vật chính trị, để tránh cái vẻ ngoài rằng Salomon đang mua những đặc ân. Ông còn sa thải cả Wachtell Lipton, công ty có liên quan tới Gutfreund.

Ông liên tục cảnh báo các chuyên viên giao dịch của Salomon rằng họ phải tránh “xa, thật, thật xa ranh giới” của sự vi phạm pháp luật – lại một hình tượng đơn giản nhưng đầy thuyết phục của Buffett. Trong vài tuần, cả nửa tá chuyên viên giao dịch của Salomon đã đến chỗ Buffett để hỏi xem kế hoạch của họ có đáp ứng được tiêu chuẩn mà ông đã đề ra hay không.

Eric Rosenfeld, người thế chỗ của Mozer và là cựu giáo sư Harvard, người thế chỗ Mozer, đã đề xuất một chiến lược bán hàng thu được lợi nhuận lớn nhờ vào những điểm không nhất quán của các bộ luật thuế. Rosenfeld đã suy nghĩ về ý tưởng này hàng tháng trời và có được sự ủng hộ của các luật sư. Ông tự tin cho rằng nó có khả năng sinh lợi cực kỳ cao.

Buffett nói: “Eric này, tôi không cảm thấy thoải mái với chiến lược này cho lắm. Nó có thể hợp pháp, nhưng lại “quá gần với ranh giới.”

Bằng cách nhắc đi nhắc lại những lời kêu gọi nêu cao tinh thần đạo đức, Buffett đang cố gắng thay đổi nhận thức của các nhân viên về chính bản thân họ một cách rất tế nhị. Thomas Hanley, chuyên viên phân tích ngân hàng của hãng, chưa bao giờ thấy Salomon lại đồng tâm hiệp lực như thế. Anh cảm thấy Buffett thật “tuyệt vời”.

Nhưng Buffett không thể ngăn những tin tức xấu không xuất hiện trên trang nhất các tờ báo. Salomon vẫn tiếp tục hé lộ các chi tiết về việc làm sai trái của Mozer, và Chính phủ thì vẫn tiếp tục công bố những điều tra mới hoặc mở rộng những điều tra cũ (năm cơ quan của Liên bang và nhiều bang khác nhau đã tham gia vào vụ này). Giới báo chí tiếp tục phỏng đoán rằng ở Salomon còn nhiều những sai sót khác, không liên quan đến vụ này, và chúng sẽ sớm được phanh phui. Salomon phải chịu khoảng 12 vụ tố tụng dân sự còn hạn mức tín dụng ngân hàng của nó thì bị cắt hẳn. Chủ đề chính của câu chuyện không hề thay đổi, nhưng ấn tượng bề ngoài thì vẫn cho thấy một vụ bê bối đang ngày càng trở nên

trầm trọng hơn.

Điều đáng lo ngại nhất chính là nỗi sợ hãi đang lan tràn trong các khách hàng của Salomon, những người bất đắc dĩ phải giao dịch với một công ty có thể bị tòa án luận tội ngay ngày hôm sau. British Telecommunications đã gạt Salomon ra khỏi một vụ bảo lãnh phát hành quan trọng. Các khách hàng giao dịch trái phiếu bỏ đi. Khi cố gắng làm an lòng giám đốc điều hành của một công ty khách hàng lớn, Buffett đã phải để tay lên ngực theo đúng nghĩa đen của cụm từ đó và thề rằng: "Sẽ không có một quả bom dư luận nào nữa."

Sau năm tuần, khi cuộc khủng hoảng đã có vẻ nguôi ngoai thì Robert E. Allen, chủ tịch của American Telephone & Telegraph, một trong những giám đốc điều hành được kính trọng nhất nước Mỹ, lại ra một đòn bất ngờ, lên án công khai rằng tình trạng đạo đức lỏng lẻo của Salomon là "không thể tha thứ được". Salomon giống như một chú chó con bị buộc một quả chuông đằng sau đuôi, đi đến đâu, nó cũng làm ầm ĩ hết cả lên. Chỉ một ngày sau, 24/9, cổ phiếu của nó lại rơi xuống một mức thấp kỷ lục, 20¾ một cổ phiếu.

Hai ngày sau đó, Buffett lên đường đi gặp hội học trò của Graham ở Victoria, British Columbia. Nó đã phát triển nhanh chóng lên hơn 50 thành viên gồm bạn bè của ông và vợ hoặc chồng họ, trong số đó có cả con cái của Bill Gates. Mọi người hết sức ngạc nhiên là trong một thời điểm như hiện nay, Buffett vẫn dành thời gian để làm việc này. Nhưng chuyến đi thực sự là một liều thuốc bổ cho ông. Ông lưu lại nhà nghỉ trong khi mọi người đi chơi vòng quanh Victoria, thăm thú những vườn cây sum suê tươi đẹp – nhưng đằng nào thì Buffett cũng sẽ bỏ qua những khu vườn. Ông chỉ dự các buổi thảo luận chuyên đề. Chủ đề lần này, được chọn ngay trước khi vụ bê bối xảy ra, là Việc Ngớ Ngẩn Nhất Mà Tôi Đã Làm trong Các Vụ Đầu Tư hoặc Kinh Doanh.

Ở New York, vụ bê bối đã ảnh hưởng nặng nề đến nhuệ khí và lòng quyết tâm của những con người ở Salomon. Một quản lý phàn nàn: "Thật khó khăn khi đến sở làm vào buổi sáng và mở báo ra xem. Bạn chỉ tự hỏi khi nào thì nó sẽ dừng lại". Rosenfeld, nhà quản lý mới đầy tài năng của bộ phận giao dịch trái phiếu chính phủ, trong một lần tới một nhà hàng quen thuộc của dân tài chính ở khu Upper East Side đã nghe thấy những gì mọi người bàn tán về Salomon: "Thật đáng ghê tởm phải không?". Một người nói với đầy vẻ hiểu biết, cứ như thể công ty của ông chỉ gồm toàn những kẻ lừa đảo.

Đầu tháng Mười, Buffett có một buổi nói chuyện với toàn thể nhân viên công ty để động viên họ. Ông khẳng định chắc chắn rằng ông cảm thấy viễn cảnh của công ty rất tốt đẹp. Hầu hết các nhân viên đều đang trải qua cuộc hủng hoảng lần đầu tiên trong đời. Còn Buffett thì đã từng ở vị trí đó nhiều lần trong quá khứ.

Tôi đã chứng kiến một vài công ty khi chúng ở trong tình trạng khẩn cấp… American Express vào năm 1963 và GEIGO năm 1976… Ở GEIGO cũng chỉ có vài người đã mắc sai lầm. Nó đã từ một tổ chức với niềm tự hào to lớn trở thành một tổ chức đầy rẫy những mối ngờ vực. Hàng chục nghìn người có hợp đồng bảo hiểm đã ra đi. Tôi phải nói với các bạn rằng giai đoạn đó đã kéo dài rất lâu. Và Jack Byrne đã phải vật lộn với hết con cá sấu này đến con cá sấu khác.

Ông cho mọi người biết rằng cổ phiếu của GEIGO từ đó đến nay đã tăng từ 2 đô-la lên khoảng 194 đô-la. Giống như việc mua cổ phiếu trong khi thị trường đang đi xuống, ông nói với nhân viên rằng họ phải vượt lên những cảm xúc nhất thời trong hiện tại để hướng tới một tương lai mà ông khẳng định là sẽ vô cùng tươi sáng của Salomon.

Ở Phố Wall, dư luận giờ đây lại cho rằng Salomon sẽ sống sót nhưng sẽ bị thu hẹp đáng kể – Tờ Business Week mô tả là "nhỏ hơn, ít lợi nhuận hơn và ít quyền lực hơn". Có người sợ rằng Buffett, trong khi thanh lọc Salomon sẽ cắt xén nó. Ông đã chủ trương việc bán 50 triệu đô-la tài sản của công ty đi, việc này làm giảm bớt áp lực trả nợ, nhưng đồng thời cũng làm giảm khả năng thực hiện những vụ đặt cược lớn và nguy hiểm, thứ từng là thương hiệu của công ty. Lary Tish đã hỏi thẳng Buffett: "Ai sẽ là người phải chịu rủi ro theo cách Gutfreund định nghĩa cụm từ ấy?" Buffett không có câu trả lời.

Buffett đã không thực sự hiện diện ở Salomon. Thỉnh thoảng ông ăn ngấu nghiến một cái bánh sandwich, dăm bông trong phòng ăn của ban quản trị trong khi những người khác ăn thịt bê rán, nhưng ở ông không hề có bóng dáng oai vệ của Gutfreund nữa. Và, khi vụ việc tiếp tục kéo dài, Buffett dành

phần lớn thời gian của mình ở Omaha.

Ông chỉ liên hệ chặt chẽ với một số ít các nhân viên: Rosenfeld, chuyên viên giao dịch đang lên như diều gặp gió, người ngạc nhiên vì kiến thức sâu sắc của Buffett về buôn bán chênh lệch giá; ngoài ra còn có một thủ quỹ, một giám đốc tài chính, cố vấn trưởng Denham, và Maughan, người dựa vào Buffett như là một cuốn bách khoa toàn thư về các doanh nghiệp.

Những quản lý cấp cao này mới đầu đã hiểu nhầm vẻ lịch thiệp bề ngoài của Buffett là biểu hiện của sự nhu nhược. Nhưng dần dần họ phát hiện ra rằng Buffett cương nghị và cứng rắn hơn hình ảnh của ông rất nhiều (một điều trái ngược với những gì mà họ thấy ở Gutfreund). William Jennings, phó chủ tịch cao cấp của công ty nói: "Đó là một sự tương phản hoàn hảo của John. Warren không dễ bị thuyết phục, trong khi John lại khó nói không với mọi người."

Nhưng Buffett vẫn kiên quyết từ chối trách nhiệm quản lý Salomon. Ông nhắc nhở Maughan: "Tôi không muốn làm anh thất vọng, nhưng quả là từ lúc trưởng thành đến giờ chưa lúc nào tôi lại mong muốn mình sẽ điều hành một ngân hàng đầu tư". Trên thực tế, Buffett đã tái tạo vai trò một người giám thị quan tâm nhưng xa cách mà ông đã tạo ra với See's Candy.

Ông không coi mình giống với các giám đốc điều hành khác. Thay vì là một nhà quản lý, ông đóng vai trò một nhà đầu tư với góc nhìn cận cảnh, gần gũi hơn. Và với tư cách của một nhà đầu tư, ông không cảm thấy vui vẻ chút nào. Vào tháng Mười, Buffett nói với Maughan: "Đây có thể là một công ty tuyệt vời, nhưng là một cổ phiếu tệ hại". Đó là một lời cảnh cáo. Trong vòng năm năm vừa qua, lợi nhuận trên cổ phiếu của Salomon xếp ở hàng thứ 445 trong số các công ty S&P 500. Giờ đây, trọng tâm của Buffett đang dần dần chuyển từ vụ bê bối sang cổ phiếu của công ty.

III – Tình cảnh bi thảm

Nhìn Salomon từ quan điểm của một người chủ, nắm giữ cổ phần của nó lâu dài, Buffett nhận thấy một bức tranh không có gì làm tốt đẹp. Tài sản của công ty đã phình ra rất nhiều, vậy mà lợi nhuận trên vốn thì lại giảm mạnh. Công ty có những mảng liên tục mang lại lợi nhuận như chi nhánh ở Tokyo hay buôn bán chênh lệch giá, buôn bán trái phiếu, và bảo lãnh phát hành giấy tờ có giá. Nhưng những nhân viên ngân hàng đầu tư được trả lương cao thì lại thua lỗ trong nhiều năm. Trong lĩnh vực kinh doanh cổ phiếu, năm thì có lợi nhuận, năm thì thua lỗ. Tựu chung lại là, một bộ máy đồ sộ đã được dựng lên, vốn và lao động được sử dụng, nhưng tất cả chỉ cho ra con số lợi nhuận còm cõi.

Buffett biết chắc chắn rằng cội rễ của vấn đề nằm ở những khoản tiền thưởng cao ngất trời của Salomon. Gutfreund đã để cho các nhà quản lý đem về nhà ba phần tư lợi nhuận công ty kiếm ra hàng năm – cứ như ông ta chưa từng bán doanh nghiệp của mình và các giám đốc điều hành vẫn còn là cổ đông của nó. Còn những cổ động thực sự thì lại bị bỏ qua. Thất bại trong việc bắt các nhà quản lý phải chịu trách nhiệm trước công ty quả là đã mang đến một thông điệp méo mó, đúng như Buffett trước kia đã e ngại rằng quá nhiều tiền trợ cấp có thể khiến con cái ông hiểu sai thông điệp của bố. Với tiền thưởng ngày càng tăng, các nhà quản lý đã cho phép toàn bộ các phòng ban hoạt động với mức "lợi nhuận không đủ hoặc không hề có lợi nhuận."

Để phá bỏ thói quen này, Buffett quyết định hành động một cách táo bạo. Ngày 29/10, ông đặt một diện tích lớn đến hai trang báo của các tờ New York Times, Wall Street Journal, Washington Post và Financial Times, chỉ để trình bày bản báo cáo quý ba của Salomon. Tâm điểm của bài báo là một bức thư của Buffett, trong đó ông tuyên bố việc cắt giảm lương trong công ty. Ông nhấn mạnh rằng ông không có vấn đề trong việc trả những khoản tiền đặc biệt cho những công việc được hoàn thành xuất sắc. Nhưng, hệ thống "chia sẻ sự giàu có" của công ty đã bao cấp cho tất cả – thậm chí cả những kẻ tầm thường – bằng tiền của các cổ đông.

Sau khi đã phát biểu công khai, Buffett hành động ngay lập tức. Ông cắt giảm 110 triệu đô-la khỏi quỹ thưởng năm 1991. Kết quả là, mặc dù lợi nhuận năm đó (kiếm được trước khi xảy ra vụ bê bối) là gấp đôi năm 1990, quỹ tiền thưởng sẽ thấp hơn một chút so với năm 1990. Những ai không thích điều đó đều có thể ra đi.

Triết lý trả-theo-thành tích chắc chắn sẽ làm cho một số nhà quản lý ra đi… Nhưng cuối cùng chúng ta vẫn phải có những người tuân thủ những nguyên tắc, chứ không phải điều ngược lại.

Nửa thế kỷ trước, khi đối mặt với sự ngừng trệ của nhà máy Berkshire Hathaway, Buffett đã từng nói với Ken Chace rằng ông muốn có những nhân viên suy nghĩ như những người chủ. Giờ đây, trong sự tráng lệ của Phố Wall, ông lại phải nói với Maughan rằng ông đã sẵn sàng mất một số lớn nhân viên. Maughan tự hỏi con số lớn đó là bao nhiêu. Buffett nói: "Deryck à, chúng ta không thể mua được lòng trung thành đâu."

Bản tuyên ngôn của Buffett đã làm dấy lên sự ủng hộ mạnh mẽ từ phía những người bên ngoài Salomon, rất nhiều người trong số họ đã hy vọng rằng điều này có thể – cuối cùng – khiến mức lương mà người ta được trả khi làm việc trên Phố Wall trở nên hợp lý hơn. Nhưng trong nội bộ Salomon thì tình hình lại hoàn toàn khác. Các nhân viên cảm thấy họ đang bị bắt phải trả giá cho sai lầm của Mozer, và họ càng không bằng lòng về việc Buffett công khai chuyện cắt giảm lương thưởng của họ. Vào ngày đăng bài báo, Gary Goldstein, một chuyên gia săn tìm nhân lực cao cấp đã nhận được một chuỗi các cuộc gọi từ các nhà quản lý của Salomon, những người đang sẵn sàng ra giá cho lòng trung thành của mình với công ty.

Hơn thế nữa, mức độ cắt giảm – giữa một năm lợi nhuận kỷ lục của Phố Wall – đã làm họ choáng váng. Maughan đã hạ tiền thưởng của 70% các nhà quản lý của Salomon. Tiền thưởng dành cho nhân viên ngân hàng đầu tư bị cắt giảm trung bình khoảng 25%, trong đó một số bị giảm đến 500.000 đô-la. Thêm vào đó, Buffett và Maughan đã cho khoảng 80 chuyên gia và gần hai trăm nhân viên hỗ trợ tạm nghỉ việc.

Những mối thiện cảm dành cho Buffett trước đây bỗng nhạt nhòa nhanh chóng. Mọi người trong công ty đều cảm thấy biết ơn Buffett vì ông đã cứu Salomon. Nhưng giờ thì họ đã chán ngấy ông rồi. Họ nghĩ ông chỉ muốn cố thỏa mãn những người thi hành luật và đổ lỗi cho ông vì đã để Gutfreund ra đi. Một cựu chuyên viên phân tích nói: "Một số trong chúng tôi, những người đã ở đây lâu, nhận thấy một tình cảm nhất định – khá mạnh mẽ – dành cho John Gutfreund. Warren là vị cứu tinh. Nhưng bạn biết với một vị cứu tinh thì cảm giác sẽ như thế nào rồi đấy. Bạn yêu quý nhưng cũng đồng thời căm ghét họ."

Trong số những người thân cận của Gutfreund, không ai được bảo vệ tốt hơn Stanley Shopkorn, người đứng đầu bộ phận giao dịch cổ phiếu của Salomon. Gutfreund đã từng ngồi hút xì gà một cách thoải mái trong văn phòng của Shopkorn trong khi tay chơi cá ngựa có tiếng với thân hình đẫy đà và khắp người đeo đầy các thứ trang sức quý giá này giao dịch cổ phiếu. Ở Phố Wall, Shopkorn nổi tiếng với nhiều thành công trong các vụ giao dịch lớn nhờ vào linh cảm vô cùng nhạy bén.

Tuy nhiên, bộ phận mua bán cổ phiếu do ông ta điều hành thì lại có kết quả kinh doanh rất tồi tệ. Buffett, vốn hoàn toàn không động lòng trước vẻ hấp dẫn của một tay chơi cờ bạc kiểu Runyon toát ra từ Shopkorn, đã chỉ thị cho ông ta phải bán bớt một vài cổ phiếu đã mất giá và từ bỏ ngay nhiều vụ đầu cơ. Vậy là Shopkorn từ chức.

Sự ra đi của nhân vật này đã làm dấy lên một làn sóng bỏ việc trong bộ phận kinh doanh cổ phiếu. Khi những khoản tiền thưởng nhỏ nhoi của nhóm được công bố, Bruce Hackett, người thay thế Shopkorn, lập tức có phản ứng và lại còn than vãn với chính nhân viên dưới quyền: "Tôi điên đến chết thôi. Các anh hãy tìm hiểu xem tại sao". Việc Buffett vội vã cải tổ Salomon dường như đã làm bật mở cánh cửa bí mật được chôn vùi dưới đất sâu, qua đó, những con quỷ dữ, hiện thân của tất cả những thứ xấu xa tích tụ trong thập kỷ vừa qua của nó bất ngờ bị đánh thức và chồm dậy.

Quí bốn của năm 1991 thực sự là một thảm họa. Thị phần của Salomon trong lĩnh vực bảo lãnh phát hành cổ phiếu tụt từ 8% trước vụ bê bối xuống còn 2%. Đó là thời điểm cực kỳ u ám. Phố Wall đang có những vụ kinh doanh vô cùng béo bở trong lĩnh vực bảo lãnh phát hành và ở khắp nơi tiền thưởng đều tăng lên. Nhưng ở Salomon, các nhân viên bán hàng và chuyên viên phân tích lại hầu như chẳng có việc gì để làm, còn các nhân viên ngân hàng đầu tư thì chẳng thực hiện được vụ giao dịch nào cả. Bởi vậy mà họ lần lượt ra đi.

Một chuyên viên ngân hàng đầu tư sau khi rời Salomon đã phát biểu một cách giận dữ trong khi ngồi nói chuyện tại một câu lạc bộ dành cho các quý ông giàu có: "Warren đã không nhận ra người ta có thể ra đi dễ dàng tới mức nào – ông ta tự cho mình là thông minh. Nhưng kỳ thực ông ta đang quản lý công ty đó như với một cổ phiếu. Ông ta chẳng hề quan tâm gì đến nhân viên của nó cả."

Tiếp tục câu chuyện về nhân vật của mình, người này tiếp tục: "Thế mà thành tích của ông ta được người ta ca tụng trên trang nhất của các tờ báo cơ đấy, các anh có tin được không? Cứ như thể ông ta không phải là người mà là thần thánh hay cái gì đó tương tự vậy."

Tháng 1/1992, Buffett lại phải đối diện với một cuộc khủng hoảng nữa. Tom Hanley, chuyên viên phân tích của công ty, từng vô cùng khâm phục tinh thần đồng đội của Buffett, đã dọa sẽ bỏ sang First Boston, trừ khi lương của anh ta được tăng gấp đôi lên 2 triệu đô-la. Trước đây Hanley cũng đã dùng chiến thuật tương tự để đòi tăng lương (trong đó bao gồm cả lần tăng 40% trong năm 1991). Mặc dù là một kẻ trái tính trái nết nhưng Hanley lại là một chuyên viên phân tích có giá và đóng một vai trò quan trọng trong việc dành được nhiều thương vụ từ tay các ngân hàng khác. Buffett vẫn quyết định để anh ta ra đi.

Cũng trong tuần đó, bốn chuyên viên phân tích khác cũng ra đi. Sự việc đó khiến toàn công ty rơi vào trạng thái hoảng loạn. Những thành phần cốt cán đã ra đi hết; giờ đây các đối thủ cạnh tranh thậm chí còn đe dọa sẽ cướp đi tất cả nhân sự của bộ phận kinh doanh cổ phiếu. Dưới sự thôi thúc của Maughan, Buffett đành nhân nhượng một chút và đảm bảo những khoản tiền thưởng xứng đáng cho sáu chuyên viên phân tích trẻ tuổi và có tiềm năng của công ty. Đó là lần đầu tiên Buffett chịu nhường bước.

Trong khi đó, ông và Maunghan đang cố gắng xây dựng một hệ thống đánh giá trong đó tiền thưởng của từng nhóm sẽ được trả dựa vào lợi nhuận kiếm được trên vốn đầu tư mà họ đã sử dụng. Nhưng điều này không dễ dàng chút nào. Ở Salomon chưa từng có ai băn khoăn tính toán xem mỗi bộ phận của nó sử dụng bao nhiêu vốn. Đối với Buffett, đó là một sơ xuất tai hại.

Thành thật mà nói, tôi cảm thấy thật kỳ lạ khi một doanh nghiệp có tới gần 4 triệu đô-la tiền vốn góp của cổ đông lại không biết chính xác ai đang sử dụng cái gì.

Giữa cuộc chiến xung quanh tiền thưởng, con trai của Jack Byrne là Patrick, người đang theo đuổi tấm bằng tiến sĩ kinh tế ở đại học Stanford, rẽ vào thăm Buffett. Cả hai đã có một cuộc nói chuyện kéo dài về những động lực có thể thúc đẩy người ta làm việc. Buffett khuyến khích chàng Byrne trẻ tuổi nên đặt dấu chấm hỏi ngay cả với những chân lý đã được đóng khung trong sách giáo khoa. Ông khẳng định rằng Con người – ít nhất là một số người – không chỉ là những sinh vật kinh tế thuần túy như các nhà kinh tế học mô tả. Họ cũng có thể được thúc đẩy bởi lòng trung thành.

Ở Phố Wall điều này thật chẳng đúng đắn chút nào. Mọi người trở thành nhân viên ngân hàng đầu tư để kiếm tiền. Vậy nên nếu bạn không trả họ xứng đáng, họ sẽ ra đi. Nick Brady, bản thân từng là một nhân viên ngân hàng đầu tư, nghĩ rằng Buffett đã không ở trong môi trường của mình: "Giống như khi điều khiển một vở opera. Bạn buộc phải làm việc với những người có cái tôi rất lớn, những nữ diễn viên chính. Tôi không nghĩ là ông ấy hoàn toàn hiểu công việc kinh doanh này."

Nhiều người đồng tình với suy nghĩ này, một số còn thêm thắt rằng Buffett đã khoác lên mình những phẩm hạnh miền Trung Tây để phục vụ cho mục đích quan hệ công chúng. Tuy vậy, những lời chỉ trích đó đã để lộ ra một phần nào đó thái độ không thoải mái mà Phố Wall luôn luôn có khi nhắc đến Buffett. Nếu tra hỏi một cách kỹ càng, thì bản thân những nhà phê bình này cũng không thoải mái với mức lương bổng và thái độ nói chung đối với nghề nghiệp của họ. Giám đốc điều hành của một công ty tư nhân là đối thủ của Salomon trên Phố Wall mỉa mai nhận xét rằng Buffett "bước vào như một cậu bé hoàn toàn ngây thơ, có đôi mắt tròn ngơ ngác đến từ Omaha."

Ông ta chẳng là cái gì cả. Ông ta là một người điều hành khôn ngoan và ranh mãnh. Nhưng những cố gắng hợp lý hóa mức lương thưởng của ông ta thì thật là ngờ nghệch. [Sau đó là tiếng cười hồi hộp]. Một số, thậm chí là nhiều phần trong số đó có ý nghĩa. Tôi đồng ý rằng mức lương bổng đang không hợp lý. Nhưng tôi sẽ rất ghét nếu tiền lương của tôi trở thành chủ đề bị bàn tán trước công chúng [lại một tiếng cười nữa]. Ông ta nói đúng đấy – bạn phải điều hành nó như một doanh nghiệp.

Như Howie dự đoán, những người chờ đợi cơ hội để tấn công cha anh đã ra khỏi nơi ẩn nấp. Tờ Business Week, trích dẫn những "thứ vô dụng" như Wells Fargo và Salomon (trong khi bỏ qua Coca-Cola), đã khẳng định ngay từ đầu năm 1992 rằng Buffett đã mất đi năng lực của một nhà đầu tư. Ba tuần sau đó, Business Week quyết định rằng Buffett cũng đã làm hỏng việc ở Salomon. Trong khi công

nhận rằng, trên thực tế, ông đã cứu công ty, tờ tạp chí đã phê bình ông gay gắt vì "một loạt sai lầm". Ông đã làm các nhân viên bức xúc, rút bớt lương thưởng, giết chết khả năng đương đầu với rủi ro của công ty, và, thật thú vị, thiếu "cả khả năng lãnh đạo và sự tín nhiệm".

Một vài chỉ trích còn nhằm vào các khía cạnh cá nhân. Một bản tiểu sử sơ lược trên Wall Street Journal đã xoáy vào người tình của Buffett và ám chỉ rằng hình ảnh dân dã của ông chỉ là giả dối. Từ quan điểm của những người theo chủ nghĩa xét lại này, Buffett đã viết những lá thư thường niên của ông để tránh những "câu hỏi khắc nghiệt"; ông làm tăng giá cổ phiếu bằng cách thao túng hình ảnh của mình; những thành công của ông là nhờ vào những mối quan hệ cực kỳ rộng rãi. Trích dẫn lời của Micheal Price, một người quản lý tài chính và là đối thủ cạnh tranh của ông, bài báo xem Buffett như là "một trong những người điều khiển thị trường vô hình vĩ đại nhất, người buôn bán chênh lệch giá lớn nhất và những thứ tương tự, có được những thông tin thị trường tốt hơn bất kỳ ai – trong khi đó, tất cả những gì mọi người nhìn thấy lại chỉ là một anh chàng giản dị và thực tế."

Buffett, người đã quen với việc được báo chí tung hô, "cảm thấy vô cùng thất vọng" bởi bài báo. Peter, con trai cả của ông nói thêm: "Khi đó tôi ở cùng ông. Ông đã thực sự bị ám ảnh vì điều đó". Ông viết một bức thư gửi cho tờ báo, phản đối một loạt các luận điểm trong bài báo của họ, nhưng ông không muốn công chúng thấy mình bị tổn thương, ông đã khăng khăng ngăn không cho xuất bản bức thư.

Tiếp theo, Michael Lewis, tác giả của cuốn sách Ván bài Poker Giả Dối, lại bôi nhọ Buffett trên tờ New Repulic. Trong bài báo có tựa đề "Thánh Warren: Thiên thần sa ngã của Phố Wall", Lewis gán cho Buffett một loạt những lỗi lầm về đạo đức và đầu tư, đầy đủ đến mức một người đăng ký mua tạp chí mà không biết gì có thể cho rằng mình đang đọc về một trong những kẻ lừa đảo ranh mãnh nhất của thế kỷ XX – không những thế mà còn về một trong những thất bại lớn nhất của kẻ đó nữa. Lewis đã lấy thuyết Thị Trường Hiệu Quả làm kim chỉ nam và coi sự nghiệp của Buffett như những lần tung đồng xu may mắn thành công. Còn ngoài những vận may đó, "Thiên Thần Sa Ngã" đã phạm phải đầy rẫy những lỗi lầm nghiêm trọng*.

* Lewis nói: "Vào giữa năm 1988 (Buffett) túng quẫn với quy định khắt khe của mình trong việc đầu tư dài hạn và trở thành người buôn bán chứng khoán…". Thực ra, Buffett bắt đầu buôn bán chứng khoán từ năm 1954 và thường viết về chứng khoán.

Buffett giận sôi người trước những điều Lewis viết. Morey Bernstein, tác giả cuốn Tìm Kiến Bridey Murphy, một người hâm mộ Ben Graham đồng thời có biết sơ qua Buffett, đã viết cho ông một bài báo phản bác lý luận của Lewis bằng những lời lẽ rất mạnh mẽ. Buffett – luôn luôn thận trọng với lời nói của mình – đã trả lời: "Morey – cảm ơn anh đã viết bài trả lời cho Micheal Lewis tỏ ý thông cảm với tôi. Ông ta đúng là tất cả những gì anh đã nói."

Cậu hỏi thú vị ở đây là, Lewis có vấn đề gì với Buffett? Phải chăng có một manh mối nào đó trong quyển Ván bài Poker Giả Dối, có phải nó cũng đồng thời phản ánh sự bất mãn của Phố Wall đối với Buffett. Trong cuốn sách, Lewis mô tả cuộc sống của mình khi còn là một chuyên viên giao dịch trái phiếu trẻ tuổi, ăn mừng vì đã tống được số trái phiếu không ai muốn mua trị giá 86 triệu đô-la của Olympia & York cho một khách hàng cả tin. Tuy vậy, ông ta thú nhận rằng mình hơi xấu hổ vì chuyện đó. Ông ta đã làm cho "khách hàng tốt nhất" của mình và là một người rất tín nhiệm ông, bị kẹt với số trái phiếu mà ông ta "không hề muốn đụng đến" – nhờ vậy mà ông ta mới có thể tắm mình trong "ánh hào quang" ở Salomon.

Tôi biết điều đó thật tồi tề. Nhưng cảm giác của tôi về chuyện này bây giờ còn tệ hơn khi đó nhiều.

Kết luận của bài viết của anh ta về Buffett như sau:

Bạn có thể đe dọa mọi người để họ cư xử cho phải đạo trong một lúc. Nhưng về lâu dài, người ta không thể cứ như thế mãi được… Đó chính là tình thế tiến thoái lưỡng nan của Buffett hiện nay: lựa chọn giữa làm việc tốt và kiếm tiền.

Trên thực tế, chính Lewis là người đã phải lựa chọn. Còn Buffett, trong những hoàn cảnh cực kỳ khó khăn, vẫn cố gắng làm cả hai. Lời hô hào được nhắc đi nhắc lại của ông là "Lợi nhuận cao không đơn thuần trái ngược với những hành vi tốt" – là một thách thức đối với lý luận của Lewis (và một số kẻ hoài nghi khác).

Giữa tháng 2/1992, thời điểm Lewis viết bài báo này, Salomon đang ở trong tình trạng rất không rõ ràng. Cổ phiếu đã phục hồi ở mức 30 đô-la. Những khách hàng như Ngân Hàng Thế Giới và các quỹ lương hưu của chính phủ đã quay lại. Đội ngũ quản lý đã được cải tổ, và Buffett đã có thể dành phần lớn thời gian của mình ở Omaha.

Nhưng công việc kinh doanh của Salomon vẫn tiếp tục sa sút. Tinh thần của nhân viên giảm rõ rệt do có sự võ đoán rằng Salomon đang mất đi thế mạnh chủ chốt của công ty, và theo tin đồn, Buffett có kế hoạch đưa công ty trở về với hoạt động cơ bản của nó là giao dịch trái phiếu đồng thời đóng cửa tất cả những bộ phận khác, ví dụ như ngân hàng đầu tư. Chỉ trong vòng tháng Hai, thêm 100 nhân viên nữa đã rời bỏ công ty. Trong danh sách trả lương của tháng Tám có tới một phần ba số nhân viên của mảng kinh doanh chứng khoán và một phần tư các nhân viên ngân hàng đầu tư đã ra đi. Thậm chí Denis Bovin, người từng là nhân viên ngân hàng đầu tư của Buffett trong vụ làm ăn đầu tiên của ông với Salomon vào những năm đầu thập kỷ 1970, và là fan hâm mộ của Buffett, cũng nhảy sang làm việc cho Bear Steams.

Đau đớn vì bị phản bội như thế nhưng Buffett vẫn khăng khăng rằng Salomon đang đi đúng hướng. Ông khẳng định rằng khi sự hiểu lầm tan biến, Salomon sẽ mạnh mẽ hơn bao giờ hết, trên mọi phương diện. Không một nhân viên nào thấy ông dao động, dù chỉ một chút. Đây chính là đức tính quan trọng của Buffett – lòng can đảm để không dời mục tiêu và cố gắng dành được nó cho tới cùng. Don Howard, giám đốc tài chính, nói: "Ông ấy truyền cho tôi niềm tin vững chắc rằng mọi vấn đề đều có thể giải quyết được."

Dù vậy, từ tận đáy lòng, điều đó đang giết chết ông. Điều khó khăn nhất có lẽ là Buffett không quen làm việc với những người không trung thành với ông. Munger nói: "Đó là nỗi đau đớn cực độ", đó là sự giết người man rợ. Salomon mất đi những nhân viên chủ chốt ngay cả khi chúng ta đang nói chuyện với nhau đây". Trong thời gian vụ tố tụng của Bộ Tài chính vẫn còn hiệu lực thì hy vọng ngăn chặn đợt thủy triều đó quả là hiếm hoi.

IV- Mối Tình Đầu

Buffett bắt đầu nhận ra rằng Chính phủ đang trừng phạt Salomon bằng cách bắt nó phải chờ đợi. Ông thỉnh cầu Bộ Tài chính đưa vụ việc ra xem xét, mặc dù vẫn cẩn trọng như mọi khi để không gây áp lực cho ai hết. "Hãy bắn đi," ông nói. "Chúng tôi chỉ không muốn bị chảy máu đến chết trong khi các ông còn đang suy nghĩ."

Cục Tư Pháp và SEC yêu cầu Salomon thừa nhận sai lầm nghiêm trọng và trả 400 triệu đô-la tiền phạt. Gary Naftalis, luật sư hình sự của Salomon, cho rằng quyết định đó cứng rắn một cách đáng kinh ngạc. Kidder Peabody, công ty được Naftalis bảo vệ vào những năm 1980, chỉ phải trả có 25 triệu đô-la, và không hề bị buộc tội hình sự, sau khi Martin Siegel, ngôi sao thực hiện các thương vụ của họ, thú nhận đã sử dụng thông tin nội bộ trong giao dịch một cách tràn lan. Trong khi đó, tất cả những điều chính phủ biết về Salomon chỉ là một vụ đấu thầu giả. (Lời buộc tội nghiêm trọng hơn, thao túng thị trường nhờ ép giá đã bị bác bỏ vì thiếu chứng cứ).

Naftalis, với dáng vẻ của một cậu bé, còn trêu đùa các luật sư của chính phủ về vụ việc mà ông ta cho là rất nhỏ nhặt này bằng cách nhận xét rằng: "Có đứa trẻ con nào chết vì vụ này không?"

Nhưng một trợ lý của chưởng lý liên bang đã trả lời ông ta rằng: "Các anh đã lừa dối chính phủ, điều đó còn tệ hại hơn là giao dịch nội gián."

Quyết định cuối cùng sẽ tùy thuộc và Otto G. Obermaier, chưởng lý Liên bang ở Manhattan. Không giống tiền nhiệm của mình là Rudolph Giuliani, người đã dám còng tay các nhân viên ngân hàng ngay giữa ban ngày, Obermaier là một nhà nghiên cứu luật và được coi là thuộc trường phái hòa bình. Nhưng các công tố viên lại sống trong một thế giới đang vô cùng chán nản. Và Obermaier muốn có một kẻ phạm tội.

Khi Naftalis và văn phòng trưởng lý liên bang bắt đầu thương thuyết thì ông ta mới chợt nhận ra rằng Buffett đã đưa cho ông một vũ khí thật tuyệt vời. Vào tháng Tám, Buffett đã hứa sẽ hợp tác. Theo quan điểm của chính phủ, ông đã giữ lời hứa của mình. Naftalis lập luận rằng nếu bây giờ Obermaier mà khởi tố Salomon thì sự cởi mở của Buffett sẽ bị xem là trò ngớ ngẩn. Như vậy, việc khởi tố không

những không ngăn cản được tội phạm mà còn ngăn cản sự hợp tác trong tương lai. Buffett đã biến hành động của mình – chứ không phải là Mozer hay Guftreund – thành vấn đề chính yếu trong vụ việc này.

Vào tháng Tư, khi mọi việc gần như đã lên đến đỉnh điểm, Naftalis quyết định dùng thứ vũ khí sắc bén mình đã được trao. Anh ta, Denham, và luật sư Ron Olson đưa Buffett đến văn phòng chưởng lý liên bang nằm tại tòa nhà màu nâu, thấp lùn ngay sát Tòa án Liên bang, để gặp Obermaier. Vì đây lại là một cuộc trình diễn nữa của Buffett nên các luật sư hầu như không nói gì.

Buffett bắt đầu một cách khiêm tốn, ông kể cho Obermaier về sự nghiệp của ông. Ông không tranh luận về vụ việc, và còn hơn thế, giống như một luật sư ở chốn đồng quê, người có thể bào chữa cho một người đàn ông bị buộc tội giết người bằng cách chỉ ra bản chất ngay thẳng trung thực của gia đình anh ta, ông để lý lẽ nghiêng về phía mình một cách chắc chắn. Ông điểm lại những mốc quan trọng trong quan hệ của ông với Salomon – chuyện công ty đã từng huy động vốn cho Berkshire, và kể từ đó công ty tiếp tục trở thành người môi giới giao dịch cho ông như thế nào, Gutfreund đã cứu GEIGO ra sao. Theo những trải nghiệm của Buffett, Salomon là một công ty đáng tự hào, và mối quan hệ 20 năm của riêng ông với Salomon chính là biểu tượng cho điều đó. Dù không cố hàn gắn lại những vực thẳm đạo đức và tài chính mà Salomon đã rơi xuống vào thời điểm Gutfreund tuyệt vọng gọi cho ông, Buffett cho rằng, ở cả hai khía cạnh đó, công ty đều đã phục hồi. “So với hồi tháng Tám, công ty đã hoàn toàn khác,” ông khăng khăng khẳng định.

Obermaier chỉ hỏi đúng một câu: Buffett sẽ ở lại đó bao lâu?

Lúc này, Buffett mới nói về triết lý đầu tư dài hạn của ông – về việc đối xử với các công ty của ông như các đối tác – như ông đã làm trong những năm đầu và suốt thập kỷ 1980 đầy sóng gió. Ông đã không rút lui mà kề vai sát cánh cùng họ. Và bây giờ cũng như sau này, ông sẽ tham gia vào hội đồng quản trị của Salomon, đầu tư vào công ty và giám sát nó. Cũng giống như ngày Chủ nhật nọ khi ông khẩn cầu sự giúp đỡ của Brady, và cả giai đoạn ông đồng hành với Salomon, Buffett đã trình bày vụ việc trên một phương diện hoàn toàn cá nhân.

Obermaier có thể sẽ khăng khăng rằng các chứng cứ đã đủ để kết tội. Tuy nhiên, vào tháng Năm, ông ta công bố là có thể ông sẽ không đưa ra lời buộc tội nữa. Đồng thời, các cơ quan liên bang khác nhau cũng công bố sẽ giải quyết dân sự đối với trường hợp công ty Salomon. Các quan chức đứng đầu các cơ quan này đều đã được một người đàn ông đích thân tới thuyết phục. Powell, trợ lý Bộ trưởng Tài chính nói: ”Tôi nghĩ, mỗi một cổ đông của Salomon nên có một bức ảnh nhỏ của Buffett trên bàn, trong phòng ngủ của họ.

Rốt cục, Salomon phải trả 290 triệu đô-la tiền phạt (đã bao gồm cả 100 triệu đô-la dành cho các vụ kiện riêng lẻ) – khi đó là mức phạt lớn thứ hai đánh vào một công ty chứng khoán Mỹ.

Đơn kiện cuối cùng của SEC nêu chi tiết 10 vụ vi phạm đấu thầu “cực kỳ nghiêm trọng”. Breeden nói ông ta đã ban hành bốn trăm trát hầu tòa và tiếp nhận ba nghìn trang tài liệu để có thể khám phá ra chúng. Tuy vậy, SEC thực ra đã chứng minh sự liêm chính của Salomon hơn là buộc tội nó. Cuộc điều tra thấu đáo của họ không đem lại bằng chứng nào cho những việc làm sai trái của công ty ngoại trừ trường hợp của Mozer – mà những tài liệu về vụ việc này thì Salomon đã tự tìm ra và khai báo.

Vào tháng Sáu, Buffett rút lui khỏi chức chủ tịch ông đã giữ trong vòng 9 tháng. Cổ phiếu của công ty lúc này đã ở mức 335/8 – cao hơn 25% so với hồi tháng 8/1991. Buffett đã làm Phố Wall sững sờ khi chọn Bob Denham, vị luật sư kín tiếng, làm chủ tịch thay ông.

Đến từ Texas, ăn nói nhỏ nhẹ, tuyệt đối trung thành với Buffett và là một kẻ ngoại đạo ở Phố Wall, Denham có sứ mệnh bảo vệ những cải cách của Buffett. Deryck Maughan sẽ tiếp tục điều hành công việc kinh doanh, nhưng quyền lực đằng sau ngai vàng thì vẫn không thay đổi; vẫn chính là Buffett.

Đến với Salomon một cách tương đối ồn ào nhưng Buffett lại chọn ra đi trong im lặng. Bill McIntosh chỉ kịp viết vội vàng một lá thư cảm ơn:

Câu “tôi làm việc ở Salomon” sẽ luôn luôn được nói với niềm tự hào, và nhờ ơn anh điều này sẽ luôn là như thế trong nhiều năm tới.

Buffett mua thêm nhiều cổ phiếu của Salomon, nâng cổ phần của Berkshine ở đó lên 20%. Sau khi

tăng đến mức 50 đô-la, cổ phiếu này lại giảm mạnh sau khi Buffett mua vào, nhưng vẫn giữ ở mức cao so với thời kỳ ông làm chủ tịch.

Thị trường trái phiếu chính phủ có được một số cải cách khiêm tốn. Cục Dự Trữ Liên Bang vẫn để Salomon làm một trong những công ty đầu mối, nhưng những thay đổi sau vụ bê bối đã làm giảm vai trò quan trọng của câu lạc bộ các công ty giao dịch. Hộp gỗ tại Cục Dự Trữ Liên Bang trở nên lỗi thời và đã đi theo số phận của xe độc mã và ngựa.

Paul Mozer thú nhận đã lừa đảo Bộ Tài chính. Anh ta phải ngồi tù bốn tháng, trả 1,1 tỷ đô-la các loại tiền phạt, và bị cấm kinh doanh chứng khoán vĩnh viễn.

SEC kiện Guftreund do thất bại trong việc giám sát Mozer. Ông giải quyết bằng cách trả 100.000 đô-la tiền phạt với một điều kiện là ông sẽ không điều hành một công ty chứng khoán nào khác nữa. Trong cảnh đày ải, ông trở nên cay đắng trước việc bị gạt ra ngoài một cách bất công và mất đi địa vị xã hội của mình. Tình bạn của ông với Buffett cũng tan rã. Như một hậu quả tại hại, Guftreund đã kiện Salomon để đòi tiền và cổ phiếu mà ông nói là ông có quyền sở hữu từ tiền bồi thường chấm dứt hợp đồng, quyền được mua cổ phiếu và các khoản thưởng khác– một con số tăng theo giá thị trường của cổ phiếu Salamon và lên tới con số 55 triệu đô-la. Trong một cố gắng để gỡ mối bòng bong này, Guftreund gặp Buffett và Munger ở California, nhưng lại nổi cáu lên với họ. Cuối cùng, bồi thẩm đoàn phán quyết chống lại Guftreund và ông không được hưởng bất cứ quyền lợi gì.

Nhìn chung, Guftreund được miêu tả như một nhà quản lý có tầm cỡ, chỉ có vài thiếu sót về đạo đức. Trớ trêu thay, điều đó là hoàn toàn sai.Thực ra ông là một nhà quản lý ngay thẳng nhưng yếu kém, và tạo được rất ít giá trị lâu dài cho cổ đông. Sự chần chừ của ông trong vụ của Mozer chỉ đơn giản là một thất bại nữa trong quản lý.

Salomon đã lấy lại được ít nhiều, tuy không phải tất cả, thị phần trong lĩnh vực bảo lãnh phát hành và xây dựng lại đội ngũ nhân viên. Mặc dù dáng vẻ huênh hoang không còn nữa, Salomon lại thu được những khoản lợi nhuận khổng lồ trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư, và trở thành một thành viên quan trong trên sân chơi của thị trường toàn cầu.

Trong vòng hai năm sau vụ bê bối, Salomon lại đạt được lợi nhuận kỷ lục.

Sau đó, trong bối cảnh thị trường trái phiếu hỗn loạn vào năm 1994, công ty đã phải chịu những mất mát lớn. Càng ngày, mọi chuyện càng trở nên rõ ràng rằng một số thiệt hại của vụ bê bối vẫn còn tồn tại. Những chuyên viên giao dịch giỏi nhất của Meriwether trước kia trong đó có cả Eric Rosenfeld tài năng, đã bỏ đi cùng với anh ta để cùng tham gia vào một dự án buôn bán chênh lệch giá mới. Bộ phận buôn bán chênh lệch giá của chính Salomon cũng tiêu hao không ít. Và, sau một vài năm tỉnh táo trong vấn đề lượng lậu, các khoản thưởng lại bùng nổ tới mức không thể kiểm soát được, bắt buộc Buffett phải nuốt trái đắng và một lần nữa cải tạo lại nó – và lại thúc đẩy một chu kỳ đào ngũ mới. Salomon, rốt cuộc, đã có lãi, nhưng lại là một khoản đầu tư quá xoàng xĩnh với Buffett. Rốt cuộc, quyết định của ông vẫn là xây dựng lại toàn bộ công ty và giao phó nó cho một nhà quản lý bình thường như Maughan, chứ không phải đưa Salomon trở lại "cội nguồn" của một công ty kinh doanh trái phiếu, mảng hoạt động vẫn luôn là thế mạnh của nó. Hơn nữa, Buffett còn chưa trả lời câu hỏi của Tisch: ai, nếu thực sự có một người như thế, có thể thay thế Guftreund đóng vai trò người chịu rủi ro ở Salomon?

Tuy tự hào là đã cứu được công ty nhưng Buffett vẫn háo hức được trút khỏi gánh nặng này. Peter nói chuyện với ông sau khi vụ việc được giải quyết và cho rằng ông dường như trở thành một người khác. Ngay sau đó, ông và vợ đã bay tới Buffalo, thực hiện một chuyến du ngoạn với tờ Tin Tức Buffalo. Ở đó, ông thậm chí đã đứng làm mục tiêu cho một cuộc thi ném bánh. Sau đó, chủ báo Stan Lipsey dẫn ông và vợ ông đi tham quan xung quanh. Trời vừa mưa, Lipsey quay lại trông chừng để chắc chắn rằng hai vị khách của mình tránh được các vũng nước và thấy họ dắt nhau đi, tay trong tay. Họ đi qua một nghĩa địa cổ, ở đó Warren lại đứng nhìn chằm chằm vào những bia mộ. Họ cũng tới phòng triển lãm Albright-Knox, nơi một ban nhạc jazz đang biểu diễn. Sau một lúc, Lipsey và Susie cùng đi xem các tác phẩm nghệ thuật còn Buffett lại thư giãn đứng trên bậc thềm, lắng nghe những bản nhạc jazz nhẹ nhàng. Sau cùng, họ đi gặp bạn gái của Lipsey và nhà biên tập Murray Light cùng vợ để cùng ăn món thịt nướng mà Lipsey đã đặt từ Omaha mang tới.

Buffett xúc động vì đã có lại cuộc sống của mình. Ông viết: “Chuyến phiêu lưu với Salomon rất thú vị và đáng để thực hiện, nhưng nó không hề vui vẻ chút nào.“ Giờ đây, thánh đường ở Kiewit Plaza lại vẫy gọi ông trở lại. Đối với các cổ đông, Buffett không khiến họ nghi ngờ điều gì: “Berkshine là tình yêu đầu tiên của tôi và là tình yêu không bao giờ phai tàn.”

Chương 23: XE HÀNG CỦA BUFFETT

"Những dự báo chỉ cho bạn biết điều gì đó về người dự báo mà thôi, chúng chẳng nói gì về tương lai cả"

— WARREN BUFFETT, Báo cáo thường Niên 1980, Berkshire Hathaway Inc.

Có thể điểm qua hoạt động của Buffett vào những năm đầu của thập kỷ 1990 một cách rất nhanh chóng. Sau khi Liên bang Xô Viết sụp đổ, người ta thường nói nhiều đến một nền hòa bình lâu dài, cho nên cổ phiếu của ngành công nghiệp quốc phòng trở nên rất rẻ. Buffett liền mua 14% cổ phần của General Dynamics với giá 11 đô-la một cổ phiếu. Sau đó không lâu, nội chiến nổ ra ở Yugoslavia, viễn cảnh về thế giới lại hòa bình tan biến, và một cổ phiếu của General Dynamics vọt lên đến 59 1/8* đô-la.

Buffett cũng mua thêm cổ phần ở Wells Fargo. Khi tình trạng suy thoái của ngành địa ốc chấm dứt, ngành ngân hàng cũng phục hồi. Doanh thu của công ty này tăng vọt, khoản đầu tư bị chê bai của Buffett, được mua ở mức trung bình 62 đô-la một cổ phiếu, đã tăng lên tới 216 đô-la.

Buffett cũng thực hiện những khoản đầu tư lớn vào hai công ty kiểu gia đình là bia Guinness, rượu Johnnie Walker cùng các thương hiệu tiêu dùng khác; và gần đây nhất, là đế chế báo chí Gannett.

Cuối cùng, Buffett mua lại ba nhà sản xuất giầy ở vùng New England với giá khoảng 600 triệu đô-la. Đây là khoản đầu tư tuy ít được biết đến nhưng là những khoản bổ sung rất lớn đối với danh mục đầu tư của Berkshire. H.H, Brown và Dexter Shoe đều là những công ty lớn nên đã cưỡng lại được cuộc tấn công dữ dội của hàng nhập khẩu bằng cách hoạt động hiệu quả và phát triển các sản phẩm đặc thù, ví dụ như giầy đi làm và giầy đi ngoài trời. Cả hai đều là những công ty gia đình, được quản lý rất tốt, đúng theo kiểu của Buffett.

Chính bà B đã làm lành với cháu trai mình và công khai thú nhận rằng bà đã phạm sai lầm. Đáng chú ý là bà đã bán cửa hàng mới của bà cho Berkshire với giá 5 triệu đô-la và trở về điểm xuất phát. Ở tuổi 99, bà vẫn tiếp tục làm việc 7 ngày một tuần tại địa điểm mới, chịu trách nhiệm việc kinh doanh thảm của chính mình. Buffett nói một cách hạnh phúc: "Tôi rất phấn khởi là bà B lại liên kết với chúng ta, không có cửa hàng kinh doanh nào có thể tồn tại song song với cửa hàng kinh doanh của bà ấy được."

Trong số các cổ phiếu khác của Buffett, Gillette nhảy vọt lên 521/8 và Coca-Cola leo lên 741/4, gấp lần lượt bốn và gần bảy lần trong vòng sáu năm. Gannett nhanh chóng tăng 25% và Bufett đã bán nó đi để thu lợi nhuận về bằng tiền mặt.

American Express sa thải Jimmy Robinson. Rất đúng với phong cách của mình, Buffett đã kiên nhẫn đổ thêm được một tỷ đô-la vào ngành công nghiệp yêu thích này. Cuối năm 1995, số tiền đầu tư của ông đã tăng 47%.

Tổng số lỗ của USAir lên đến 3 tỷ đô-la kể từ sau khi Buffett đầu tư. Năm 1994, công ty ngừng trả cổ tức ưu đãi cho Berkshire. Khi tình hình được cải thiện vào năm sau, Buffett đã quyết định cắt lỗ và rút khỏi cổ phiếu này.

Nhưng không có bất kỳ một cổ phiếu nào trong số đó tiến triển ngoạn mục được như chính Berkshire. Tháng 6/1992, khi Buffett rút khỏi Salomon, Berkshire đang ở mức giá 9.100 đô-la. Đến tháng 11, giá của nó đã vượt mức 10.000 đô-la. Cuối năm đó, Buffett quyết định mua lại các trái phiếu trả lãi sau mà công ty đã phát hành – dấu hiệu cho thấy ông nghĩ rằng cổ phiếu vẫn còn đang rẻ. Trong năm 1993, nó được bán đắt như tôm tươi. Vào ngày lễ Tình Nhân năm đó, giá cổ phiếu của Berkshire đã lên tới 12.400 đô-la. Qua mùa xuân hè, nó tăng vọt và đạt tới đỉnh 17.800 đô-la, sau đó giảm một chút và đóng lại ở mức 16.325 đô-la.

Chàng thanh niên từng đem đặt những chiếc máy bắn bi trong các tiệm cắt tóc đã được tạp chí Forbes bình chọn là người giàu nhất nước Mỹ. Năm 1994, Buffett nhường vương miện đó lại cho Bill Gates trẻ tuổi. Tuy nhiên, tài sản của ông vẫn tiếp tục tăng. Berkshire tăng 25% (vào năm mà chỉ số Standard & Poor's 500 chỉ nhích lên có 1%). Sau đó, trong thời kỳ thị trường đang ở trạng thái bong

bóng vào năm 1995, Berkshire lại tăng giá một cách phi thường – tới 57%. Cổ phiếu mà Buffett bắt đầu mua ở mức 7,6 đô-la, đã đạt tới con số giật mình 32.100 đô-la. Ở mức giá đó, tài sản của Buffett trị giá 15,2 tỷ đô-la, vượt qua cả Bill Gates.

Trong vòng 31 năm, cổ phiếu của ông lên giá ở mức trung bình 27,68% một năm. Cũng trong thời gian đó, chỉ số công nghiệp trung bình Dow Jones chỉ có mức tăng trưởng là 10,31% một năm và chỉ số Standard &Poor's 500 tăng ở mức 10,7%. Nói cách khác, nếu trong năm 1965, một người đầu tư 10.000 đô-la vào Berkshire và một khoản như vậy vào S&P 500 và dầu thô, thì đến cuối năm 1995, số tiền đầu tư vào Berkshire sẽ có giá trị là 17,8 triệu đô-la, ở S&P có giá là 224.000 đô-la và dầu thô là 72.000 đô-la.

Nếu theo sát hoạt động của Quỹ Buffett, ta sẽ thấy ông đã điều hành nó trong suốt bốn thập kỷ mà không cần dùng nhiều tới đòn bẩy tài chính, không đầu cơ tích trữ hoặc mua bán liều lĩnh hay chấp nhận những rủi ro thái quá, trong khi vẫn không phải chịu một năm thua lỗ nặng nề nào*.

Mặc dù những người không tin tưởng vào phương pháp của ông vẫn chờ đợi từng khoản đầu tư mới với hy vọng mong manh rằng "lần này" Buffett cuối cùng cũng sẽ thất bại, nhưng trong số họ, không một ai. Trong cùng một thời gian như thế, lại có được thành tích như của ông. Có thể nói rằng, không có ai chạm được gần đến mức đó.

Trong lịch sử những nhà tư bản vĩ đại, Buffett nổi lên với kỹ năng đánh giá doanh nghiệp. John D. Rockefeller, ông trùm dầu mỏ, Andrew Carnegie, ông trùm ngành thép chuyên làm từ thiện, Sam Walton, nhà bán lẻ khiêm tốn, và Bill Gates, chàng trai trí thức chuyên về phần mềm, đều có một điểm chung là mỗi người đều trở nên giàu có nhờ một sản phẩm đơn lẻ hay một sự đổi mới nào đó. Còn Buffett kiếm tiền chỉ với tư cách là một nhà đầu tư đơn thuần: lựa chọn các ngành kinh doanh và các cổ phiếu đa dạng khác nhau.

Năm 1965, khi ông mua Berkshire, nhà máy sợi lừng lẫy một thời đang sắp lụi tàn, ông đã đầu tư vốn của nó vào ngành bảo hiểm, kẹo, các cửa hàng bách hóa (một sai lầm), ngân hàng và truyền thông. Theo sau đó là một loạt các ngành khác như thuốc lá, nước giải khát, dao cạo, hàng không (một sai lầm khác), và các sản phẩm khác từ bách khoa toàn thư đến giầy. Tổng hợp lại, ông đã xây dựng một đế chế công nghiệp giờ đây trị giá 38 tỷ đô-la hoàn toàn bằng những giọt tiền mặt hiếm hoi ông có thể vắt ra từ một nhà máy dệt nhuộm đang suy sụp, trước khi nó bị bán đi làm phế liệu. Mặc dù ban điều hành chỉ gồm có 12 thành viên, Berkshire đứng thứ 19 trong số những công ty lớn nhất của Mỹ xếp theo giá trị thị trường, và có giá trị hơn nhiều so với những cái tên quen thuộc như American Express, Citicorp, Dow Chemical, Eastman Kodak, General Mills, Sears Roebuck, Texaco, và Xerox*.

Các nhà đầu tư trông cậy Buffett sẽ luôn đưa mọi thứ vào quỹ đạo nên ghi nhớ trong đầu sự phàn nàn luôn tái diễn ông về gánh nặng từ quy mô. Cho đến thời điểm hiện tại, nó chưa ảnh hưởng tới ông. Trong thập kỷ vừa qua, tốc độ tăng trưởng của Berkshire vẫn tốt hơn đôi chút so với tốc độ chung mà Buffett đặt mục tiêu là 29,2%.

Nhưng có một sự thật đáng buồn là phân phối vốn sẽ càng trở nên khắc nghiệt hơn khi tài sản của Buffett phình ra.

Hơn nữa, các lĩnh vực đã đem lại những thắng lợi lớn nhất của ông – thương hiệu tiêu dùng, báo chí và truyền hình – có thể trở nên già cỗi. Xu hướng xã hội hướng tới sự giảm giá, và những cửa hàng mạng thương hiệu đặc thù của một cá nhân đang đặt ra một thách thức thực sự đối với các hãng có tên tuổi. Năm 1994, Buffett phát hiện ra các đồ uống nổi tiếng đã được ghi vào Guiness không hoàn toàn miễn nhiễm với cạnh tranh như ông từng nghĩ – ông bất ngờ bán cổ phiếu của ngành này và chịu lỗ ước tính khoảng 15 đến 20%. Trong một tương lai không xa, không phải là không có khả năng Coca-Cola và Gillette, nơi Buffett có những khoản đầu tư lớn hơn nhiều, sẽ phải đương đầu với những đe dọa nghiêm trọng ảnh hưởng tới lợi nhuận.

Tương tự, nếu những nhà tương lai học chỉ đúng một phần thôi thì báo chí và mạng lưới truyền hình sẽ phải chấp nhận với sự sinh sôi nảy nở của các loại hình truyền bá thông tin mới và thậm chí là các hình thức tin tức và giải trí mới. Tuy là còn quá sớm để chọn ra người thắng kẻ thua, có thể dễ dàng dự đoán rằng những công ty truyền thông đại chúng đã từng rất an toàn chắc chắn sẽ cảm thấy rằng "cây

cầu thu lệ phí" của mình bị tấn công.

Có lẽ điều đó giúp giải thích câu trả lời nhanh của Buffett cho Michael Eisner, chủ tịch của Walt Disney vào mùa hè năm 1995. Buffett và Eisner năm đó cùng đến làm khách trong một buổi họp mặt thường niên kín đáo của ngân hàng đầu tư Herb Allen dành cho các nhân vật có thế lực trong ngành giải trí cũng như các thành viên gia đình ở thung lũng Mặt Trời, bang Idaho. Mặc dù đã sắp vali đồ đạc và sẵn sàng để đi tới khu nghỉ dưỡng hoang sơ, nhưng trên đường tới bãi đỗ xe ông đụng phải Buffett và buột miệng thốt ra: "Ông nghĩ thế nào về việc bán ABC đi?"

Buffett đã thề không bao giờ bỏ Tom Murphy, bạn của ông đồng thời là chủ tịch Cap Cities/ABC. Nhưng bản năng của Buffett nói với ông rằng đã tới lúc Murphy, người đã từ chối những lời đề nghị như vậy trước kia, có thể đã sẵn sàng làm việc đó. đặc biệt là nếu họ có thể thuyết phục Eisner trả giá bằng cổ phần. Bản thân Buffett cũng nghĩ rằng ABC đã trưởng thành. Mặc dù vẫn là cổ đông lớn nhất của Cap Cities, gần đây ông cũng đã bán một ít cổ phiếu của mình đi với giá 63 đô-la*. Khi ông gặp Eisner ở Thung lũng Mặt trời thì nhờ một đợt lên giá theo chu kỳ kinh doanh của ngành quảng cáo, nó đã có giá 102 đô-la.

Buffett đáp lời: "Nghe có vẻ được đấy. Sao chúng ta không nói chuyện này với Murphy nhỉ?". Vậy là khi Buffett đi chơi golf với Murphy và cả Bill Gates, ông đã gợi ý để Eisner cùng đi luôn thể.

Murphy có vẻ không chắc chắn. Nhưng giá cả hợp lý cùng triển vọng hợp nhất mạng lưới ABC với thương hiệu và dòng sản phẩm nổi tiếng Disney thì thật khó mà cưỡng lại nổi. Sau cuộc gặp gỡ, Eisner và Murphy, lại được Buffett cố vấn như mọi khi, bắt đầu bước vào thương lượng nghiêm túc. Lo lắng lớn nhất của Murphy là liệu các cổ đông của ông có cơ hội tham gia tiếp hay không – cái mà ông gọi là "một tấm vé cho cuộc đua ngựa."

Với một tốc độ đáng kinh ngạc, họ đã có được thỏa thuận mua bán chỉ trong vòng có hai tuần. Disney sẽ có được Cap Cities/ABC với giá 19,5 tỷ đô-la – giao dịch lớn thứ hai trên phố Wall cho tới lúc đó chỉ sau RJR Nabisco. Và như vậy là các cổ đông của Cap Cities – tất nhiên, trong đó có cả Berkshire – sẽ có được 127 đô-la trên mỗi cổ phiếu họ sở hữu, gấp bảy lần giá của nó khi Buffett nhập cuộc ở mức 17 1/4. (Vì Eisner và Murphy đã thỏa hiệp và đồng ý rằng vụ mua bán sẽ được thực hiện một phần bằng cổ phiếu và một phần bằng tiền mặt, Berkshire trở thành một nhà đầu tư lớn của Disney, một trong những cổ phiếu tốt nhất của Buffett trong số những cổ phiếu ông đã đầu tư vào thời kỳ đầu những năm 1960). Tổng lợi nhuận của Buffett trong việc đầu tư với Murphy, từ lâu đã là giám đốc điều hành mà ông yêu quý, chỉ có hơn 2,5 tỷ đô-la.

Buffett đã có ngay một kế hoạch lớn trong việc sử dụng khoản lợi nhuận này, đó là kết thúc câu chuyệnvới GEIGO, khoản đầu tư đã làm ông say mê đúng từ lúc bắt đầu sự nghiệp của mình, trong lớp học đầu tư của Ben Graham. Khi đó, với tư cách là một nhân viên bán hàng trong công ty môi giới của cha mình, Buffett đã mua một số cổ phiếu của GEICO cho riêng mình và chào bán nó cho các khách hàng. Năm 1951, Tạp chí Commercial and Financial Chronicle đã đăng bài viết của Buffett về GEIGO cùng tấm ảnh một thanh niên 21 tuổi với khuôn mặt thiên thần mặc chiếc áo sơ mi không cài hết cúc cổ. Tựa đề bài báo quả là rất phù hợp "Cổ phiếu Yêu Thích Nhất của Tôi". Đến những năm 1980, Berkshire đã sở hữu một nửa GEIGO.

Thỉnh thoảng Buffett cũng có ý nghĩ mua nốt phần còn lại vẫn đang được giao dịch công khai của công ty. Nhưng vào những năm 1990, GEIGO lại là một sự thất vọng. Thành công của GEIGO chủ yếu dựa trên việc tiếp thị trực tiếp tới những người lái xe ô tô có mức độ rủi ro thấp, nhưng vào thời điểm đó. công ty đang gặp nhiều khó khăn khi đi vào những lĩnh vực mới như tài chính, bảo hiểm nhà ở và bảo hiểm hàng không. William Snyder, giám đốc điều hành thay cho Jack Byrne, đã mua một vài công ty bảo hiểm không đi theo chiến lược tiếp thị trực tiếp. Lợi nhuận của GEIGO sụt giảm nhanh, một phần vì phải bồi thường cho Cơn bão Andrew nhưng phần lớn và tệ hại hơn là vì dường như nó đang đánh mất mục tiêu chiến lược của mình.

Buffett rõ ràng là rất không vui. Ông thể hiện những lo lắng của mình với hai vị giám đốc rất có ảnh hưởng của GEIGO là Samuel Butler và Lou Simpson. Ông thậm chí còn nói rằng ông đang nghĩ đến việc bán cổ phần của mình – một nhận xét chắc chắn sẽ là lời cảnh báo mạnh mẽ cho họ. Butler và Simpson, những người thậm chí còn lo lắng cho GEIGO từ trước khi có lời cảnh báo của Buffett, lập

tức quyết định rằng Snyder nên thôi giữ chức giám đốc điều hành một năm trước khi về hưu. Buffett ủng hộ họ và thế là Snyder buộc phải đứng sang một bên. Cuộc đảo chính trong lặng lẽ của Buffett đã hoàn thành, GEIGO bắt đầu tự cải tổ theo phong cách của Buffett. Nó nhanh chóng dẹp bỏ những hoạt động ngoài lề, vừa làm nó mất tập trung vào mục tiêu chính vừa không đem lại lợi nhuận để đầu tư nhiều hơn vào mảng kinh doanh chủ chốt là bảo hiểm ô tô.

Đến năm 1994, Buffett đã đủ hài lòng để có thể bắt đầu nói chuyện về một cuộc sáp nhập với Butler và Simpson. Một năm sau đó – ngay sau thương vụ Disney – Buffett đưa ra đề nghị rằng Berkshire sẽ mua nốt phần còn lại của GEIGO với giá 2,3 tỷ đô-la. Bề ngoài thì đây là một cái giá khá đắt, nhưng căn cứ vào khung thời gian của Buffett và triển vọng tăng trưởng vừa được phục hồi của GEIGO, cái giá đó lại không hề giống như vẻ ngoài của nó. Giờ đây Buffett đã sở hữu toàn bộ các chứng khoán mà ông "yêu thích nhất" trong 44 năm qua. Jack Byne gọi đó là "số mệnh".

Thậm chí trước thương vụ GEIGO, Buffett đã gửi đi một tín hiệu cho thấy ông đã nhiệt tình trở lại với ngành bảo hiểm – trò chơi tính toán xác suất cực kỳ phù hợp với tính cách của ông. Cụ thể, bộ phận bảo hiểm nội bộ của Berkshire, bộ phận càng ngày càng có vai trò quan trọng đối với tương lai của Berkshire, đôi khi đã ký các hợp đồng tái bảo hiểm đặc biệt, được biết đến với cái tên "super-cats" vốn là từ Buffett dùng cho những siêu thảm họa (super-catastrophics).

Các công ty bảo hiểm thường mua những "super-cats" này để tự bảo vệ họ trong trường hợp gặp phải thiên tai trên phạm vi rộng và có mức độ tàn phá lớn, đòi hỏi họ phải trả rất nhiều khoản bồi thường. Berkshire gia nhập ngành kinh doanh bảo hiểm vào năm 1989, sau khi hai thiên tai diễn ra gần như cùng một lúc là cơn bão lớn Hugo và động đất ở San Francisco. Trong khi ngành bảo hiểm bị ảnh hưởng nặng nề và phí bảo hiểm tăng đột biến, Buffett cảm thấy rằng đây là một loại cơ hội đi kèm với những tin tức xấu, thứ vốn thường xuyên thu hút sự chú ý của ông.

Kể từ đó, công việc kinh doanh "super-cat" của Berkshire đã phát triển rất rộng. Trong hầu hết các năm, nó đều đem lại những khoản lợi nhuận cực kỳ lớn. Nhưng vào một năm bất thường với một loạt các thiên tai lớn hoặc một tai nạn bất ngờ như là cơn bão nhiệt đới Andrew, Berkshire có thể bị đình trệ bởi những khoản lỗ khổng lồ, có thể lớn tới 600 triệu đô-la. (Rất ít công ty bảo hiểm phát hành super-cats vì họ sẽ phải để rất nhiều tiền mặt vào quỹ dự phòng rủi ro).

Ajit Jain là chuyên gia bảo hiểm super-cat sáng giá của Berkshire, một người gốc Ấn Độ và từng theo học ở đại học Harvard. Buffett và Ajit Jain thường xuyên trao đổi, bàn luận về xác suất xảy ra một trận động đất lớn có thể xảy ra ở New Zealand, ngập lụt ở Trung Đông, hoặc những thay đổi căn bản của bức tranh khí hậu toàn cầu trong dài hạn. Nhưng các super-cat lại thường quá hiếm hoi để có thể tính được xác suất, vì vậy Buffett và Jain phải dựa vào nhận định cá nhân và trên cơ sở nghiên cứu các tài liệu lịch sử.

Buffett từng viết: "Ai có thể đoán trước được rằng trận động đất nghiêm trọng nhất của nước Mỹ lại xảy ra ở New Madrid, Missouri? Vậy mà nó đã xảy ra vào năm 1982 – một trận động đất ước tính mạnh tới 8,7 độ ricte. Giờ thì bạn biết tại sao tôi bị mỏi mắt rồi chứ: do xem chương trình Dự báo Thời tiết đấy."

Phần lớn là nhờ vào super-cat, tiền nổi của Berkshire đã tăng lên tới mười lần chỉ trong vòng một thập kỷ. Vào năm 1995, giá trị của nó đã là 3,6 tỷ đô-la, và nó sẽ gần như gấp đôi nếu cộng thêm cả GEICO vào. Số tiền này có thể được coi như những khoản vay có lãi suất thấp mà Buffett có thể dùng cho tới khi bị đòi phải trả các khoản bồi thường. Những năm gần đây, Buffett đã sử dụng số tiền khổng lồ này với chi phí còn thấp hơn cả lãi suất trái phiếu chính phủ dài hạn. Điều này đem lại cho ông một lợi thế to lớn.

Tuy không muốn nói về tương lai, Buffett đã dự đoán một triển vọng lạc quan đối với các hoạt động kinh doanh bảo hiểm của ông. Ông đã nói rằng ông và Munger mong đợi nó sẽ trở thành "nguồn thu nhập chính của họ trong thập kỷ tới", và ông nghĩ giá trị của nó là vô cùng lớn. Nhưng như Buffett tự thừa nhận, sẽ rất khó đánh giá được dự đoán của ông về super-cats cho tới khi nó trải qua thua lỗ.

Căn cứ vào những dự đoán trên – từ Disney đến GEIGO, rồi super-cats – sẽ không có gì đáng ngạc nhiên khi sự mong đợi của công chúng đối với Berkshire đã được thổi phồng. Vào đầu năm 1996, giá

cổ phiếu của công ty đã tăng đến mức 40.000 đô-la. Buffett lo lắng rằng cổ phiếu của nó có thể trở thành miếng mồi béo bở cho bọn đầu cơ. Ông đã rất giận dữ khi nghe nói đến kế hoạch của một số kẻ khởi xướng việc tận dụng giá cổ phiếu không bình thường của Berkshire để rao bán "những phiên bản" của nó với giá thấp. (Những người khởi xướng có ý định thành lập một quỹ đầu tư để có thể mua cổ phiếu của Berkshire, và sau đó chia chúng ra và bán những đơn vị nhỏ với giá thấp hơn ra công chúng). Bị ám ảnh về mọi vấn đề của Berkshire như mọi khi, Buffett quyết định đánh bại những người này với một công ty Berkshire con của riêng ông.

Bằng cách tự tách cổ phiếu, Buffett tạo ra một loại cổ phiếu mới của Berkshire –cổ phiếu phổ thông hạng B – có giá trị bằng 1/30 cổ phiếu cũ và sẽ được bán ở mức 1/30 giá của cổ phiếu Berkshire. Các cổ đông có thể tiếp tục giữ cổ phiếu phổ thông cũ – bây giờ được gọi là cổ phiếu hạng A, hoặc (tại bất kỳ thời điểm nào) chuyển một cổ phiếu A thành 30 cổ phiếu hạng B. (Buffett sẽ giữ loại cổ phiếu giá cao). Tất nhiên, về mặt giá trị chúng giống hệt nhau: cùng một cái bánh pizza nhưng được cắt ra 30 phần.

Nhưng dựa vào việc các nhà đầu tư nhỏ lẻ bị thu hút bởi danh tiếng của ông, họ rất có thể sẽ liều lĩnh nhảy vào cổ phiếu hạng B "rẻ hơn", Buffett đã làm mọt việc mà hầu như không một giám đốc điều hành nào làm – ông cảnh báo rằng giá cổ phần của ông (lúc đó là 36.000 đô-la) đã cao hơn giá mà ông sẽ trả nếu ông muốn mua. Buffett cảnh báo trong báo cáo thường niên gần nhất của ông rằng giá trị thực của Berkshire đã tiếp tục tăng với tốc độ thật ấn tượng, nhưng cổ phiếu của nó, trong những năm gần đây, đã bị bơm lên quá mức.Chúng ta không thể tránh khỏi những giai đoạn hoạt động tồi tệ". Tóm lại, những nhà đầu tư trả quá nhiều tiền cho Berkshire – hoặc cho bất kỳ cổ phiếu nào – rõ ràng là đang cá cược liều lĩnh rằng cổ phiếu sẽ tiếp tục đạt thành tích tốt, thậm chí trong nhiều năm nữa trong tương lai.

Những bàn luận xung quanh vấn đề thời gian này quả đã làm các cổ đông của Buffett cảm thấy không thoải mái. Nó làm họ nghĩ đến một "super-cat" mà họ sợ hãi nhất. Như một cổ đông và là người bạn lâu năm của Buffett thẳng thừng thừa nhận: "Tất cả chúng tôi đều có một mối quan tâm sâu sắc đến sức khỏe của Warren."

Trong số các cổ đông, kích cỡ "giá trị của Buffett" nghĩa là con số chênh lệch giữa giá trị thật của cổ phiếu và giá trị cộng thêm do có sự hiện diện của Buffett trong công ty – là chủ đề bàn luận vô tận. Họ sợ rằng cái chết của Buffett có thể kéo theo việc bán tháo cổ phiếu ra một cách hoảng loạn, mặc dù Buffett đã liên tục chỉ ra rằng cái chết của ông sẽ không làm ảnh hưởng gì tới giá cổ phiếu Coca-Cola của Berkshire hoặc bất kỳ loại tài sản nào khác của công ty. Trừ những trường hợp hãn hữu như trong một bức thư thường niên gần đây, Buffett không hề bình luận về việc ông nghĩ Berkshire trị giá bao nhiêu. Chính sách của ông là báo cáo những việc ông muốn làm với công ty và để việc kinh doanh tự nó đi theo tiến trình riêng.

Nỗi ám ảnh về tuổi thọ là một điều mà Buffett, dù do nhiều nguyên nhân khác, cảm nhận rõ rệt hơn bất cứ ai. Ông luôn nhắc lại mỗi khi có cơ hội lời nói châm biếm rằng ông có kế hoạch điều hành Berkshire ít nhất vài năm sau khi ông chết, qua lễ gọi hồn. (Và sẽ không bao giờ nói lời tạm biệt Berkshire).

Doris, chị gái của ông, có tiến hành các nghiên cứu về phả hệ của gia đình Buffett. Warren nói điều duy nhất ông muốn biết về tổ tiên của mình là họ sống thọ bao lâu. Một lần khác, ông nhận xét với một người bạn rằng mặc dù các nhà khoa học không tìm ra mối liên quan giữa tuổi tác và sự giàu có, ông không nghĩ rằng họ đã từng nghiên cứu mối liên hệ giữa tuổi tác và sự siêu giàu có. Lại một lần nữa, khi một cổ đông hỏi mục đích của ông là gì, khi giờ đây đã trở thành người giàu nhất nước, Buffett trả lời gần như ngay lập tức: "trở thành người già nhất" nước Mỹ.

Chắc chắn sẽ là không hợp lý khi cho rằng nỗi sợ hãi trước cái chết của Buffett là nguyên nhân của những cố gắng làm giàu của ông. Vì ngoài việc quá lý trí và có tư tưởng của những người theo thuyết bất khả tri, ông còn có một vài loại thuốc phiện khác nữa. Đam mê duy nhất của ông là sưu tập – không chính xác là tiền, mà là những bằng chứng hữu hình về chính bản thân ông. Ông luôn giữ quan hệ tốt đẹp với những người bạn, giữ ngôi nhà, đồ ăn ưa thích, dòng cổ phiếu mà ông quan tâm và chính những cổ phiếu của ông. Điều đáng lưu ý là ông nói rằng ông không thích điều hành kinh doanh, ông chỉ thích sở hữu các doanh nghiệp. Theo quan điểm của Barbaran Morrow, một người bạn của Buffett,

nó bắt nguồn từ chấn thương tâm lý thuở ấu thơ khi ông bị đưa đi khỏi Omaha để tới Washington– một sự chia ly bắt buộc mà ông không hề mong muốn. Ông đã tích tụ tài sản, nhưng hầu như chưa bao giờ bán hay dời khỏi chúng kể từ đó. Như ông đã bình luận trong một bức thư "Chúng tôi thích mua. Tuy nhiên bán lại là một câu chuyện hoàn toàn khác". Theo một ý nghĩa nào đó, toàn bộ sự nghiệp của ông là hành động lưu giữ – hoặc cố gắng để không phải nói lời tạm biệt.

Mọi người thường nhìn thấy ông ở Omaha vào những buổi sáng Chủ nhật mùa xuân, ngay trước các cuộc họp thường niên của Berkshire. Một chiếc xe chở hàng – không khác mấy so với chiếc mà Buffett đã đi hồi còn là một cậu bé, sẽ chạy vòng quanh các khách sạn ở Omaha để đón các vị khách của ông. Buffett sẽ ngồi phía trước. Ông nhiệt thành chào đón các vị khách của mình – góa phụ của một người bạn lâu năm ở Wharton, một học trò của Ben Graham, một giám đốc điều hành của công ty do ông sở hữu – những người đã bước vào những giai đoạn khác nhau của cuộc đời ông như những trang ảnh sống động trong một cuốn album. Ăn mặc giản dị và luôn luôn vui vẻ, Buffett sẽ hướng dẫn chiếc xe tới câu lạc bộ đồng quê, nơi ông sẽ gặp gỡ, trò chuyện với những người bạn thân, môn đồ, đồng thời là những người vô cùng ngưỡng mộ ông.

Vào buổi chiều, các sự kiện vui vẻ thường được tổ chức ở cửa hang đá quý Borsheim để chào đón tất cả các cổ đông. Những khay trứng cá muối, bánh nhân quả mâm xôi và kiwi, bánh phó mát, thịt bò nướng với cây cải ngựa được đặt bên cạnh những đồ trang sức và gốm sứ tinh xảo. Một nhóm nhạc tứ tấu biểu diễn góp vui, những người phục vụ mặc áo tuxedo đi lại cẩn thận giữa đám đông mang theo kim cương trong những cái hộp nhung và những khay rượu champagne.

Buffett ở trong phòng phía sau chơi bài bridge với một số người bạn. Khi buổi tiệc bắt đầu đến cao trào, ông lặng lẽ đi vào và chiếm một chỗ ngồi đối diện với giá để hoa tai kim cương. Các cổ đông đang đứng trò chuyện theo nhóm hai đến ba người. Buffett cảm thấy vô cùng phấn khích, không phải vì cảnh tượng của bữa tiệc mà vì cảm giác tất cả những con người này đang tham dự vào một buổi biểu diễn của riêng ông.

Phần lớn những khuôn mặt ở Borsheim đều rất quen thuộc với Buffett. Ông nói rằng chỉ cần nhìn ông cũng nhận ra và nhớ được ít nhất là một người họ hàng của 90% trong số 7.500 cổ đông của Berkshire. Ông chào James Earl, giáo sư thiên văn học hói đầu, và tự hào nhớ lại cha mẹ của Earl đã đầu tư cùng ông vào Quỹ Buffett từ năm 1957. Thực vậy, Buffett theo dõi điểm đến của từng cổ phiếu trong số hơn một triệu cổ phiếu của Berkshire – một mức độ hiểu biết mà không một giám đốc điều hành của bất kỳ một công ty công chúng nào đạt tới cho dù chỉ là trong ước muốn. Buffett biết tất cả các cổ đông. Mỗi lần cổ phiếu của Berkshire được trao tay, Buffett lại ghi nhớ trong đầu như thể có một ai đó đã đến và giờ sẽ rời khỏi chuyến xe của ông.

Điều này giúp giải thích tại sao những người ngưỡng mộ lại ở lại lâu và dành nhiều tình cảm cho Buffett đến vậy. Hiếm hoi như chính thành công của ông, lòng trung thành mà ông dành cho mọi người có lẽ còn hiếm hoi hơn nhiều. Lòng chung thủy của ông với những người bạn bè cũ và những thói quen không bao giờ thay đổi theo thời gian có lẽ chính là điều soi sáng toàn bộ sự nghiệp của Buffett. Hãy xem xét lời khuyên của John Train trong cuốn sách bán chạy nhất của ông Những người kiếm tiền siêu đẳng:

Tất cả mọi thứ đều chỉ có thời của nó, và nó sẽ không tồn tại mãi mãi. Thế giới thay đổi, và các nhà đầu tư cũng phải thay đổi.

Rất ít người trên Phố Wall lại có thể không đồng ý với điều này, hoặc thậm chí suy nghĩ kỹ về nó. Những con chiên trung thành của các khoản nợ trước kia, những Kravies và Perelmans và những người còn lại, đã đánh mất sự thích thú của họ với đòn bẩy tài chính, và vào những năm 1990 họ lại bắt đầu bán cổ phiếu ra.

Vậy mà Buffett đã dành cả đời ở một vị trí gần như không đổi. Ông không bao giờ lựa chọn các khoản đầu tư theo mốt. Dù là thời kỳ bùng phát của những năm 1960, đòn bẩy tài chính vào những năm 1980, hay chứng khoán phái sinh vào những năm 1990 thì ông đều săn đuổi cái cốt lõi không thể suy giảm theo thời gian mà người thầy của ông gọi là "giá trị thực".

Nhiều yếu tố đã góp phần giúp Buffett vượt ra ngoài phạm vi những lời dạy của Ben Graham, tức là

”giá trị thực của cổ phiếu” để hướng tới các công ty có tiềm năng“tăng trưởng”. Phố Wall thì luôn yêu thích các cách phân loại như vậy, tương tự như người phê bình nghệ thuật nhanh chóng nhận ra giai đoạn Xanh trong thời kỳ lập thể. Nhưng ranh giới đó lại không có nghĩa lý gì với các họa sĩ. Với Buffett cũng vậy, sự khác biệt giữa tăng trưởng và giá trị luôn luôn không rõ ràng. Ông nhìn tiềm năng tăng trưởng của doanh nghiệp như một phần giá trị của nó, đúng như các tài sản là một phần của công ty. Tiềm năng của Coca-Cola biểu thị giá trị cao ở một mức giá, nhưng nó sẽ không như vậy nữa ở một mức giá cao hơn.

Điều quan trọng là Buffutt coi tất cả các khoản đầu tư, cũng như tất cả những khoản đầu tư mà ông đã từng tham gia là “đầu tư giá trị”. Một năm sau thời kỳ Salomom, ông viết: Tất cả những thứ khác đều không đáng để đặt tên:

Đầu tư là gì nếu không phải là hành động tìm kiếm giá trị ít nhất đủ để bù đắp lại những gì đã bỏ ra? Việc cố ý trả cho một cổ phiếu nhiều hơn giá trị được tính toán – với hy vọng rằng cổ phiếu sẽ sớm lên tới mức giá còn cao hơn thế – phải được gọi là đầu cơ…

Đa phần thế giới đã mất khả năng phân biệt hai điều này. Quan chức phụ trách tài chính của quận Cam, California đã không hề nghĩ ngợi gì khi dùng tiền vốn được dành cho các trường công lập, xây dựng đường xá, và các công trình thoát nước để vay nặng lãi sau đó đầu cơ vào những chứng khoán phái sinh kỳ bí. Hậu quả là quận Cam mới đây đã bị phá sản. Thực vậy, bản thân khái niệm về giá trị thực là một lý tưởng đã biến mất. Trong một thế giới khi các chỉ số chuẩn luôn thay đổi và “giá hiện tại” cũng dịch chuyển liên tục thì giá trị không phải được coi là bản chất thực, mà là một thứ phù du chóng tàn; bức tranh không thể được đánh giá cao cho đến khi những nhà phê bình đưa ra ý kiến, và vẻ đẹp của nó hoàn toàn phụ thuộc vào con mắt người nhìn. Tại Quận Cam, vẻ đẹp là bất kỳ cái gì vị quan chức đó hay là công ty Merrill Lynch, hay người môi giới, cho là đẹp. Chẳng ai thực sự hiểu và vì vậy tất cả đều cùng tự nguyện đầu cơ. Cuối cùng, sự thiếu niềm tin sẽ chỉ dẫn đến sự hèn nhát và những kết quả vô cùng xoàng xĩnh.

Nếu chúng ta đã để mất đi những người có được sự tự nhận thức mạnh mẽ từ bên trong thì đó là vì chúng ta đã không còn nhìn thấy những ngôi sao cố định trước nay vẫn chỉ đường dẫn lối cho chúng ta. Thuyết tương đối hiện đại đã hạ thấp tất cả chúng ta thành những sinh vật rụt rè, nấp dưới những cái hố kín đáo có tên gọi rất kêu là “tăng trưởng” hay “chứng khoán phái sinh”. Vì những lý do tương tự – sự thiếu hụt một hệ thống giá trị thực đã khiến các nhà giáo dục ăn nói dông dài và bồi thẩm đoàn có vẻ như không có khả năng luận tội. Cuối cùng, họ tạo ra những kết quả rất mơ hồ, phức tạp và không hề ăn khớp. Khi một người thiếu sự tự tin vào bản thân, thì hàng nghìn ý kiến khác có thể thay thế quan điểm của chính họ. Vì thế, những lãnh đạo của chúng ta trở nên hẹp hòi hơn không những ở phố Wall mà cả trong công nghiệp, giáo dục, chính trị và cả đời sống xã hội nói chung.

Buffett, ngược lại, lớn lao hơn vì sự độc lập hiếm có của mình. Như ông đã thể hiện: “Tôi không phải làm việc với những người tôi không thích”. Chỉ có một số ít người, bao gồm các giám đốc điều hành và những chính trị gia là phát biểu tương tự.

Chúng ta thấy chân dung ông trong một chốn linh thiêng riêng biệt, không có các cố vấn, hay những người giúp việc, chỉ có một bài báo được cắt ra lồng vào khung và bức ảnh nhạt màu của cha ông, người đã hướng dẫn ông tới sự độc lập ngọt ngào của Emerson. Hàng giờ trôi qua ở đó mà không hề bị gián đoạn, điện thoại rất ít khi reo. Cái ông tìm kiếm không phải là những xu hướng trên màn hình mà là giá trị nền tảng, những doanh nghiệp sẽ được trân trọng lâu dài như các công ty giày, những thương nhân bán lẻ kiểu Horatio Alger – Rose Blumkins, nhà bán lẻ Ben Rosner, công ty sách World Books hay thương hiệu quốc tế Coca-Cola. Ông đánh giá những công ty này không phải theo “thời cuộc”, mà theo những nguyên tắc hợp lý mà cha ông hay ông nội của ông hay Ben Graham đều có thể nhận ra. Không phải lúc nào Buffett cũng đạt được sự hoàn thiện như những người hùng của mình. Ông chỉ là một con người bình thường và chắc chắn cũng có lúc đã lầm đường lạc lối. Nhưng, ít nhất là ông có khả năng gợi nhớ những ký ức về họ.

Khi Buffett ra đi, có nhiều khả năng là những di sản của ông sẽ trở thành những di sản chung như với Carnergie, Ford, hay Rockefeller, những người đã ra đi trước ông. Quỹ Buffett có thể sẽ là một quỹ từ thiện với khoản tiền hiến tặng lớn nhất nước Mỹ (Quỹ Ford – quỹ lớn nhất hiện nay có tài sản 7 tỷ đô-la). Nhưng điều ám ảnh Buffett không phải là điều gì sẽ xảy ra với tiền của ông, mà là điều gì sẽ xảy ra

với Berkshire. Ông luôn canh cánh trong lòng một giấc mơ là kể cả khi ông đã nằm trong quan tài, Berkshire sẽ tiếp tục hoạt động như trước kia. Thực vậy, ông đã bỏ công sức để đảm bảo với các nhà đầu tư rằng dù ông hay vợ ông chết trước, "trong mọi trường hợp, thuế và các khoản thừa kế sẽ không đòi hỏi công ty phải bán đi lượng cổ phần đáng kể."

Nếu Buffett và Munger bị cùng một chiếc xe tải đâm phải, hoặc giả như ông không kịp chuẩn bị người thay thế mình, thì ít nhất là tạm thời, công ty sẽ được điều khiển bởi một người thứ ba do Buffett lựa chọn. Lý lịch của anh chàng Harry Lime này đã được giữ bí mật trong một thời gian dài thậm chí là đối với cả các con của Buffett. "Nhưng sau thương vụ GEIGO, Buffett tiết lộ rằng Lou Simpson của công ty GEIGO sẽ được gọi về để làm người điều hành Berkshire trong trường hợp khẩn cấp. "Nếu có điều gì đó xảy ra với tôi hay Charlie."

Ngoài ra, số phận của Berkshire sẽ nằm trong tay các thành viên hội đồng quản trị, những người đã được Buffett lựa chọn rất cẩn thận. Mới đây ông đã chỉ định vợ ông và con trai Howie làm giám đốc, một bước đi mà ông hy vọng sẽ duy trì được ý thức về sứ mệnh của công ty. (Những giám đốc khác là Buffett, Malcolm G. Chace III, con trai của cựu chủ tịch, Munger và doanh nhân Omaha trẻ Walter Scott). Các thành viên trong gia đình ông sẽ đại diện cho cổ đông có phần sở hữu lớn nhất, có lẽ là dưới hình thức một quỹ tài trợ. Mới đây Buffett viết: "Nhìn chung, chúng tôi đã chuẩn bị sẵn sàng."

Ở tuổi 65, Buffett có sức khỏe tuyệt vời, tuy rằng có vẻ như ông đã bỏ qua cuộc cách mạng ăn kiêng của các tầng lớp công nhân viên chức

Ông thường bắt đầu buổi sáng với một bát lạc và một chai Coca-Cola hương sơ-ri. Trong một dịp cuối tuần ở Super Bowl do Tom Murphy tổ chức, Buffett đã gọi kem vani và sốt sôcôla cho bữa sáng của mình. Khi các bạn của ông bắt đầu trêu đùa về sức khỏe tuyệt vời của ông, ông đã trả lời họ: "Điều tôi muốn mọi người nói khi họ đi qua quan tài của tôi là – 'Ông ta già chưa kìa!'"

Mặc dù vẫn say mê công việc, Buffett không còn tiêu tốn hết sức lực để có được thành công nữa. Con trai ông nói, ông đã thoải mái hơn so với nhiều năm trước; Peter không còn nhận thấy cái đồng hồ lúc nào cũng kêu tích tắc trong đầu cha mình nữa.

Phần lớn sự biến chuyển này là nhờ sự giúp đỡ của Astrid, người Buffett đã chung sống cực kỳ thoải mái. Buffett cho là ông đã nâng đỡ lòng tự trọng của bà, và hài lòng với cảm giác được đáp trả lại y như thế. Khi Buffett và Astrid đi chơi, ví dụ như đi Gorats, Buffett trông giống như bất kỳ người đàn ông Omaha nào với vợ mình, đôi khi ông trìu mến ôm bà. Astrid có một cách suy nghĩ hài hước về vai trò của bà, và bà nói với một người họ hàng của Buffett rằng sống với Buffett là "việc làm tốt nhất" mà bà từng có. Joe Rosenfield, người bạn tuổi bát tuần của Buffett, nói: "Astrid là điều mà anh ấy cần bây giờ. Anh ấy có thể đi và để bà ở lại mà không khiến bà phiền lòng. Bà là một tâm hồn tự do – một người phụ nữ tốt bụng."

Nhưng bất chấp tất cả những điều đó, Warren vẫn luôn gắn bó một cách chặt chẽ với Susie, người ông thường xuyên gặp gỡ ở chỗ này hay chỗ khác (chẳng hạn ở Paris cho cuộc họp hội đồng quản trị của Coca-Cola). Warren cũng dựng nên một câu chuyện hài hước về sự sắp đặt này; ông nói với một người bạn rằng ông không thể li dị Susie vì bà quá giàu có.

Mới đây, Buffett có hơi nới lỏng một chút sợi dây kiểm soát tiền bạc của mình. Ông đã chi 1,25 triệu đô-la tiền riêng của ông để mua 25% cổ phần của đội bóng chày hạng dưới của Omaha – một hành động từ thiện với mục đích duy trì đội bóng cho thị trấn. Năm 1993, nhân dịp sinh nhật lần thứ 100 của bà B, Buffett không tặng hoa và See's Candy như thường lệ, mà ký tờ ngân phiếu trị giá 1 triệu đô-la cho Trung tâm Biểu diễn Nghệ thuật Rose Blumkin, một nhà hát tạp kỹ bị bỏ hoang, đã được bà B chuyển thành nhà hát dành cho trẻ em. Ông cũng đã chi nhiều hơn một chút cho những tiêu dùng cá nhân, chẳng hạn như việc đi lại và những bộ vét đắt tiền, mặc dù những bộ vét vẫn luôn có những vết nhàu do nằm lâu trong tủ quần áo của ông. Dù thế nào đi nữa, việc chi tiêu cũng như những gì ông bỏ ra cho tấm lòng bác ái của mình vẫn chẳng thấm vào đâu.

Công việc là cuộc sống của ông; đối với ông, thức ăn và chỗ ở là những vấn đề thứ yếu. Buffett vẫn tự lái chiếc ô tô của mình, một chiếc Lincoln Town màu xanh. Ông không có những ngôi nhà và ô tô đắt tiền, và nếu có chắc ông cũng không quan tâm đến chúng. Trong đợt nghỉ ngơi kéo dài hai tuần tại

ngôi nhà trên bãi biển Laguna, ông chỉ ra khỏi nhà 2 hay ba lần để đi xem phim và một lần để ăn trưa (con gái ông đã đếm). Ông vẫn còn chơi bài bridge, nhưng thường chơi trên máy tính (thứ ông từ chối sử dụng trong công việc), trực tiếp với những người bạn chơi ở cách xa ông nhiều dặm.

Ở Omaha, Buffett đã trở thành trung tâm của sự hiếu kỳ. Mọi người lái xe qua phố Farnam rất chậm, đôi khi gần như dừng lại, để nhìn chăm chú một cách đầy ngạc nhiên và thích thú về ngôi nhà giản dị một cách phi lý với những ánh đèn nhấp nháy của nhà tỷ phú. Buffett có thể nhìn thấy họ từ nhà bếp của mình, nơi ông có thể đang xúc mấy muỗng kem, hay chộp lấy chai Coca-Cola hương sơ-ri để mang vào "lãnh địa" của mình, trước khi ông ngồi đó hàng giờ để giải quyết các giấy tờ và báo cáo thường niên. Chỉ có ông và Astrid trong nhà. Hai người họ không có quản gia hoặc người dọn dẹp, chỉ có một người giúp việc cách tuần mới đến một lần. Astrid vẫn đi vẩn vơ qua các cửa hàng để tìm các món đồ giá rẻ, và chất đầy xe hàng của bà với Coca-Cola hương sơ-ri khi bà gặp đợt hàng khuyến mại.

Buffutt có tận hưởng đôi chút việc làm một tỷ phú, nhưng theo những cách rất khác thường. Như ông mô tả, mặc dù tiền không thể thay đổi sức khỏe của bạn, hay số người yêu bạn, nó cho phép bạn được ở trong "một môi trường thú vị hơn". Buffett giao thiệp với nhóm người ít ỏi bao gồm các giám đốc điều hành, các chính trị gia và một vài nhân vật có tiếng khác. Gary Kasparov, vô địch cờ vua thế giới, người rất quan tâm tới việc phát triển chủ nghĩa tư bản ở Nga, thường gọi cho Buffett ở Omaha. Cuối mùa hè năm 1994, Buffett đã tới Matha's Vineyard để chơi gôn với Tổng thống Bill Clinton, sau đó ông và tổng thống có một bữa tối yên tĩnh ở nhà Kay Graham. Đáng chú ý nhất là Buffett đã xây dựng một tình bạn thân thiết với Bill Gates, người trẻ hơn ông tới 26 tuổi và là đối thủ của ông trên chiến trường tài chính. Mặc dù Bill Gates là một quái nhân công nghệ thông tin còn Buffett thì lại chẳng biết gì về lĩnh vực này, họ chỉ đơn thuần có những khoảng thời gian vui vẻ với nhau. Cả hai đều có tinh thần cạnh tranh mãnh liệt, trí tò mò một cách thành thật và trẻ con một cách khác thường so với những giám đốc điều hành khác. Đặc biệt là họ đều giàu có khủng khiếp. Năm 1995, sau khi làm quen ở một trận bóng đá tại Nebraska, cả hai đã cùng với vợ đi du lịch đến Trung Quốc.

Giờ đây, Buffett đã tìm thấy những thính giả hiểu biết bất cứ khi nào ông muốn đem phổ biến những triết lý của mình. Ông đi tương đối nhiều, đến ký túc xá các trường đại học, tới các công ty của ông, thậm chí là các công ty nhỏ hơn và các cuộc nhóm họp không chính thức. Ôngkể lại các câu chuyện, truyền đạt các tư tưởng của mình và kêu gọi càng nhiều người lên "chuyến xe" của ông càng tốt.

Có nhiều thứ rất kỳ lạ trên cuộc đời này, giống như nhiều thứ về Buffett vẫn chưa được sáng tỏ. Có lẽ, như một thẩm phán ở Buffalo đã có lần nhận xét về ý định độc quyền của ông: một người đàn ông kín đáo có thể giữ những bí mật "trong khối óc sâu thẳm không thể nào dò ra được" của anh ta.

Nhưng những di sản mà ông để lại cho công chúng thì đã được đảm bảo an toàn. Sự thôi thúc hiếm thấy của Buffett trong việc kể lại cuộc đời mình đã khiến ông trở thành nhân vật có một không hai trong đời sống dân tộc Mỹ. Ông không những là một nhà tư bản vĩ đại mà còn là Người Giải Thích Vĩ Đại về chủ nghĩa tư bản Mỹ. Ông đã dạy cho cả một thế hệ cách nghĩ về công việc kinh doanh, và ông đã chứng minh rằng chứng khoán không hẳn chỉ là những thẻ đổi hàng như trong trò chơi Cờ Tỷ phú, và đầu tư không nhất thiết phải là một trò chơi may rủi. Đó cũng là một công cuộc kinh doanh hợp logic và theo lẽ thường, như những công việc kinh doanh hữu hình khác. Ông bóc trần vẻ thần bí của Phố Wall và nối nó lại với Phố Main của những hoạt động sản xuất kinh doanh bình thường khác – có lẽ đó là thứ đã biến mất khỏi thế giới hiện đại, nhưng là thứ mà tất cả mọi người dân Mỹ bình thường đều có thể nắm bắt được.

Ngược lại với mặt tối của Phố Wall mà công chúng đã rất quen thuộc, Buffett lại là một gương mặt ít khi xuất hiện. Ông là một trong số ít các nhà tư bản đã trở nên giàu có không thể tưởng tượng được mà không để lại một nạn nhân nào trên đường đi. (Đối thủ của ông ở Buffalo là một ngoại lệ duy nhất). Theo lời của Munger, ông đã cố gắng để không trở thành "một tay tích trữ tiền bạc khốn khổ", cụ thể là cách đối xử với các nhà đầu tư và những người được đầu tư như các đối tác chứ không phải những kẻ cầu may và không cần phải tính đến "các chiến lược rút lui".

Đến đấy, Buffett bắt đầu vượt ra ngoài lĩnh vực tài chính và ở một vị trí rõ ràng hơn trên một bức tranh rộng lớn hơn. Lời nhận xét của ông rằng thời gian ông nắm giữ những cổ phiếu yêu thích nhất của mình là "mãi mãi" là đã phá vỡ những giới hạn thường thấy trên Phố Wall. Từ "Mãi mãi" có âm thanh thật xa lạ với những con người của thế giới hậu hiện đại; có vẻ như nó phải thuộc về những câu chuyện

cổ tích và thần thoại giản dị của thời xa xưa. Nhưng Buffett đã đưa ra lời thề "mãi mãi" đó với cả công ty kẹo, các tờ báo, và tới cả Tom Murphy, Kay Graham, và nhiều người khác nữa. Trong thời đại mà lòng trung thành đã biến mất, ông đã chuyển các khoản đầu tư của mình thành các các mối quan hệ lâu dài, hầu như dưới dạng các hợp đồng xã hội. Như ông viết cho một đối tác của mình vào năm 1969 về Berkshire Hathaway:

Chắc chắn là tôi không có mong muốn bán một doanh nghiệp được quản lý tốt và được điều hành bởi những người tôi thích, chỉ để nhận những cái giá hấp dẫn.

Những tình cảm như vậy chưa từng được biết đến ở Phố Wall, nó cũng bị coi là phạm thượng trong giới hàn lâm học thuật hiện đại và dường như cũng hiếm thấy ở cả phố Main nữa.

Ngày nay, tư tưởng này của ông còn gây ngạc nhiên hơn nhiều vì nó dần trở nên quá hiếm hoi; nó không chỉ xa rời so với sự thay đổi thường xuyên của các quỹ đầu, mà còn xa rời so với tất cả quan niệm trong xã hội nhất thời này. Ngày nay, các giao dịch điên cuồng ở Phố Wall có thể xem như một ẩn dụ điển hình cho tốc độ chia tách hay tan rã nhanh chóng của những mối liên kết xã hội từng rất chắc chắn, trong quan hệ công việc, giữa những người hàng xóm, trong gia đình, quan hệ công dân, và mối liên kết với những giá trị trong quá khứ. Khi Andy Warhol dự đoán 15 phút danh tiếng cho mỗi chúng ta, có lẽ ông không có được một nửa số đó. Trong thời kỳ của sự biến đổi không ngừng nghỉ này, không phải chỉ danh tiếng của chúng ta mới biến mất trong vòng một phần tư giờ, mà, dường như tất cả các mối quan hệ một thời từng tồn tại và được trân trọng cũng thế.

Những quan hệ hợp tác trong công việc vỡ ra thành từng mảnh, những người hùng thể thao rời bỏ đội của mình, những ông chủ thuê quá nhiều nhân viên và sau đó lại sa thải hàng loạt, và thậm chí các trường đại học của chúng ta, được cho là nơi lưu giữ quá khứ, cũng chạy đua để tái phát minh ra các quy tắc vốn đã được dùng gần thiên niên kỷ nay. Trong cuộc sống hàng ngày, những gương mặt trên những chuyến xe thay đổi chỉ sau một đêm. Các nhà đầu tư tìm kiếm những chiến lược để rút ra khỏi thị trường. Dưới cách nhìn này, sự ham mê xáo trộn giấy tờ của Phố Wall chỉ là dấu hiệu dễ nhận thấy nhất của sự vội vã chung trong việc định giá những cam kết đã một thời bền vững. Đó là lý do tại sao Buffett lại lấp đầy một khoảng trống lớn. Trên tất cả, ông lấy được những phần thưởng không phải từ việc trao đổi những cam kết kinh doanh này cho những cam kết khác mà từ việc lưu giữ chúng

Chú thích:

* Giá cổ phần trong chương này tại thời điểm 31 /12/1995.

* Có những năm giá cổ phiếu của Berkshire sụt giảm. Nhưng giá trị sổ sách được Buffett kiên định sử dụng như chỉ số giá trị thực thì năm nào cũng tăng.

* "Fortune 500", Fortune, Tháng 4/1994.

* Giá của cổ phần Cap Cities/ABC đã được điều chỉnh chia một-thành-mười vào năm 1994.